

Riina Ahonen

# **UUSIA TYÖELÄMÄTAITOJA OPPIMASSA**

## **Perehdyttämisen kehittäminen Yrityksessä X**

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Riina Ahonen : Uusia työelämätaitoja oppimassa. Perehdyttämisen kehittäminen Yrityksessä X.  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus  
Syyskuu 2020

---

Tässä tutkielmassa tutkittiin henkilöstöalan yrityksen, Yritys X:n perehdyttämistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen toteutumista ja sen laatua sekä oppimisen tukea uusien työntekijöiden perehdyttämiskokemusten ja -näkemysten avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi, tuottaa Yritys X:lle tutkittua tietoa työntekijöiden perehdyttämisestä ja oppimisen tukemisesta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Tutkimuksen kohteena oli Yritys X ja sen uudet työntekijät. Aineisto kerättiin yksilöllisten teemahaastatteluiden avulla. Empiirinen aineisto koostui lopulta viidestä yksilöhaastattelusta. Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelulla aineistosta löydettiin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia sekä uudenlaisia käsityksiä perehdyttämisestä ja oppimisesta Yritys X:ssa.

Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n perehdyttämisessä on onnistuttu hyvän ja avoimen työilmapiirin luomisessa ja hyvien keskustelutuokioiden järjestämisessä. Kehittämistä vaatii puolestaan perehdyttämisen vastuunjakaminen ja -ottaminen, materiaalin oleellisuus ja oikea-aikaisuus, perehdyttämisen aikataulutus sekä tiettyjen lisätietojen antaminen Yritys X:n yleisistä toimintatavoista. Lisäksi uudet työntekijät toivat esille, ettei Yritys X:ssa ymmärretä tarpeeksi oppimista eikä perehdyttämistä yksilöidä riittävästi.

Tutkimuksen mukaan Yritys X:n olisi hyvä kehittää perehdyttämistään. Perehdyttämisvastuuta olisi hyvä jakaa esimerkiksi kokeneemmille työntekijöille ja vastuuhenkilöksi valita uuden työntekijän lähiesimies. Lisäksi perehdyttämismateriaalien oleellisuutta ja oikea-aikaisuutta tulisi tarkastella. Perehdyttämisen aikataulutus tulisi suunnitella paremmin, jotta perehdyttäminen etenisi johdonmukaisemmin. Myös oppimisen ymmärtäminen ja perehdyttämisen yksilöllistäminen tukisi Yritys X:n onnistuneempaa perehdyttämistä.

Tutkimustulosten avulla saatiin käsitys Yritys X:n perehdyttämisestä, kehittämisideoista ja oppimisen tuesta uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkitulla tiedolla voidaan kehittää Yritys X:n perehdyttämistä, jonka vuoksi tutkimus on hyödyllinen. Lisäksi tutkimus on hyödyllinen perehdyttämisestä kiinnostuneille ja kehittäville henkilöille. Tutkimustuloksissa ilmenneiden kehittämiskohteiden mukaisesti Yritys X:n perehdyttämistä kannattaa kehittää: luoda kehittämissuunnitelma ja tutkia jatkossa Yritys X:n perehdyttämisessä mahdollisesti tapahtuvaa muutosta ja kehittymistä.

Avainsanat: perehdyttäminen, oppiminen, laadullinen tutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

|                       |   |           |
|-----------------------|---|-----------|
| <b>1</b>              | <b>PEREHDYTTÄMISELLÄ ON MERKITYSTÄ.....</b>               | <b>5</b>  |
| 1.1                   | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....         | 6         |
| 1.2                   | Tutkimuksen rakenne ja sen merkitys .....                 | 7         |
| <b>2</b>              | <b>PEREHDYTTÄMISEN KÄSITE JA VAIHEET .....</b>            | <b>9</b>  |
| 2.1                   | Perehdyttämisen käsite .....                              | 10        |
| 2.2                   | Perehdyttämisen tavoitteet .....                          | 13        |
| 2.3                   | Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö .....              | 15        |
| 2.4                   | Perehdyttämisen toteutus ja seuranta .....                | 19        |
| <b>3</b>              | <b>UUSI TYÖNTEKIJÄ OPPIJANA.....</b>                      | <b>22</b> |
| 3.1                   | Oppiminen käsitteenä .....                                | 22        |
| 3.2                   | Oppimiskäsitykset .....                                   | 25        |
| 3.3                   | Työssä oppimisen tukeminen .....                          | 30        |
| <b>4</b>              | <b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>                         | <b>33</b> |
| 4.1                   | Metodologiset valinnat .....                              | 33        |
| 4.2                   | Aineistonkeruu .....                                      | 34        |
| 4.2.1                 | <i>Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....</i>           | <i>35</i> |
| 4.2.2                 | <i>Yritys X:n kohderyhmä.....</i>                         | <i>38</i> |
| 4.2.3                 | <i>Haastatteluiden toteutus.....</i>                      | <i>39</i> |
| 4.3                   | Aineiston analyysi .....                                  | 41        |
| 4.3.1                 | <i>Analyysimenetelmänä teemoittelu.....</i>               | <i>41</i> |
| 4.3.2                 | <i>Teemoittelun toteutus .....</i>                        | <i>44</i> |
| <b>5</b>              | <b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>                         | <b>48</b> |
| 5.1                   | Perehdyttämisen toteutuminen .....                        | 48        |
| 5.2                   | Perehdyttämisen kehittäminen.....                         | 53        |
| 5.3                   | Oppimisen tukeminen perehdyttämistilanteissa .....        | 58        |
| <b>6</b>              | <b>POHDINTA .....</b>                                     | <b>63</b> |
| 6.1                   | Johtopäätökset.....                                       | 63        |
| 6.1.1                 | <i>Perehdyttämisen toteutuminen ja kehittäminen .....</i> | <i>63</i> |
| 6.1.2                 | <i>Oppiminen perehdyttämistilanteessa .....</i>           | <i>66</i> |
| 6.2                   | Tutkimuksen arviointi .....                               | 68        |
| 6.2.1                 | <i>Tutkimuksen luotettavuus.....</i>                      | <i>68</i> |
| 6.2.2                 | <i>Tutkimuksen eettisyys .....</i>                        | <i>72</i> |
| 6.3                   | Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset .....   | 74        |
| <b>LÄHTEET .....</b>  |   | <b>76</b> |
| <b>LIITTEET .....</b> |   | <b>86</b> |
|                       | Liite 1: Haastattelurunko .....                           | 86        |

## KUVIOT

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 1. PEREHDYTTÄMISEN PÄÄKOHDAT .....                          | 17 |
| KUVIO 2. TYÖSSÄOPPIMISEN LUOKITTELU .....                         | 23 |
| KUVIO 3. TYÖELÄMÄSSÄ TAPAHTUVAN OPPIMISEN LUOKITTELU .....        | 24 |
| KUVIO 4. YHTEENVETO OPPIMISKÄSITYKSISTÄ TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA ..... | 29 |
| KUVIO 5. OPPIMISTYYLIEN JAOTTELU .....                            | 31 |
| KUVIO 6. HAASTATTELUAINEISTO .....                                | 40 |
| KUVIO 7. AINEISTON ANALYYSIN VAIHEET .....                        | 46 |
| KUVIO 8. PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISKOHTEET YRITYS X:SSA .....     | 58 |

# 1 PEREHDYTTÄMISELLÄ ON MERKITYSTÄ

Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuva monimuotoinen oppimisprosessi. Työssä tapahtuvan syvällisen oppimisprosessin ymmärtäminen edesauttaa työntekijöiden ja koko organisaation osaamisen kehittymistä. Tämän vuoksi työssä oppiminen on noussut merkittäväksi aikuiskasvatustieteen tutkimuksen alueeksi. Työssä tapahtuvien oppimisprosessien analysointi ja kuvaaminen ovat keinoja, joilla voidaan pyrkiä ymmärtämään esimerkiksi perehdyttämisprosessia ja kehittää sekä yksilön että koko organisaation osaamista. (Collin 2007, 123–124.) Aikuiskasvatuksen maailmassa työ on aina ollut oppimista ja oppiminen työtä, oli kyse sitten eri ilmiöiden tutkimisesta tai aikuisten opettamisesta (Salo 2007, 82).

Uudet työtehtävät ja työympäristö luovat työn alkuvaiheessa tarpeen kouluttamiselle ja valmentamiselle. Tätä prosessia kutsutaan perehdyttämiseksi. Aikaisemmin perehdyttämisessä oli kyse ainoastaan työhön opastamisesta, jolla viitataan vain työtehtäviin liittyvään toimintaan, mutta organisaatioiden ja työtehtävien muuttuessa yhä monimuotoisimmiksi, myös perehdyttämisen on täytynyt muuttua kokonaisvaltaisemmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Perehdyttämisprosessi on organisaatioiden eri prosesseista yksi laiminlyödyimmistä toiminnoista (Brown 2010, 1; Caldwell & Caldwell 2016, 47). Ketolan (2010) tutkimuksessa epäonnistunutta perehdyttämistä kuvataan osuvasti: se on kuin huono uimakoulu - oppilas heitetään yksin veteen ja katsotaan, kuinka hän selviytyy. Perehdyttämisen merkitystä ei tulisi väheksyä tai aliarvioida, koska uusi työntekijä on jo itsestään kallis investointi, saati koko perehdyttämisprosessi, joka esimerkiksi sitoo henkilöstöresursseja (Kjelin & Kuusisto 2003, 242). Vaillinainen perehdyttäminen on sekä uudelle työntekijälle että työnantajalle tehotonta. Tämä ei edistä työn alkuvaiheessa työntekijän

oppimista, jossa on jo muutenkin paljon uusia asioita opittavana. (Cadwell 1988, 17.)

Puutteellinen perehdyttäminen aiheuttaa reklamaatioita, välittömiä kustannuksia sekä jopa asiakkuuksien menetyksiä, jotka voivat vahingoittaa organisaation mainetta (Kjelin & Kuusisto 2003, 21–23). Epäonnistuessaan se aiheuttaa yritykselle myös monenlaisia lisäkustannuksia (Viitala 2005, 240). Perehdyttämisen onnistuessa työntekijän ammattitaidon kehittyminen sekä työssä oppiminen nopeutuu ja helpottuu. Se lisää myös uuden työntekijän mielenkiintoa työtä kohtaan. Organisaatio säästää tässä aikaa ja työn tulos sekä laatu paranevat. (Lepistö 2004, 56–58.)

### *1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset*

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöalan, Yritys X:n perehdyttämisprosessia, jonka tavoitteena on edesauttaa uusia työntekijöitä pääsemään mahdollisimman pian kiinni tehokkaaseen työntekoon. Tutkimuksessa pyritään selvittämään Yritys X:n perehdyttämisen tasoa ja sen toteutumista sekä oppimisen tukea perehdyttämistilanteessa.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Yritys X:n perehdyttämisen kehittämisessä. Kiinnostus tämän tutkimuksen aiheeseen heräsi tutkijan työskennellessä Yrityksessä X, kun sattumalta havainnoitiin uusien työntekijöiden perehdyttämistä eri kaupungeissa. Yritys X:ssa perehdyttämistä ei ollut kehitetty moniin vuosiin, joten tilanteen kartoittamiselle ja mahdolliselle perehdyttämisprosessin kehittämiselle oli paikkansa, myös yrityksen johdon ja työntekijöiden mielestä. Tutkijan oma kiinnostus aihetta kohtaan heräsi erityisesti tutkimuksen edetessä ja työtilanteen muuttuessa, jossa työnkuvaan tuli osittain perehdyttäjän sekä kouluttajan roolissa toimiminen. Oppiminen ja kasvatustiede ovat myös olleet tutkijan opintojen kulmakivi koko yliopisto-opintojen ajan, johon perehdyttäminen oppimisprosessina vahvasti liittyy.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen toteutumista: mitä hyviä käytäntöjä Yritys X:n perehdyttämisessä on ja mitkä asiat vaativat vielä parantamista uusien työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi selvitetään uusien työntekijöiden näkökulmasta, miten oppimista tuetaan perehdyttämisen aikana. Tavoitteena on saada tietoa Yritys X:lle työntekijöiden perehdyttämisestä sekä

oppimisen tukemisesta. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tutkittua tietoa perehdyttämiseen liittyen Yritys X:n käyttöön, jonka avulla voidaan kehittää Yritys X:n perehdyttämistä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten uudet työntekijät arvioivat perehdyttämisen toteutumista?
2. Miten uudet työntekijät kehittäisivät perehdyttämistä?
3. Miten uudet työntekijät arvioivat oppimisen tukea perehdyttämisen aikana?

Perehdyttämistä, sen kehittämistä ja oppimisen tukea pyritään selvittämään kirjallisuuden, tutkimustiedon sekä Yritys X:n uusien työntekijöiden kokemusten ja näkemysten avulla. Toimeksiantajayritys halusi pysyä tutkimuksessa anonyyminä, joten yrityksestä käytetään tämän vuoksi nimeä Yritys X, eikä toimeksiantajayrityksestä kerrota tämän vuoksi kovin yksityiskohtaisesti.

## *1.2 Tutkimuksen rakenne ja sen merkitys*

Tutkimuksen teoriaosuus jakaantuu kahteen aihealueeseen: perehdyttämiseen ja oppimiseen, jotka toki liittyvät toisiinsa. Luvussa kaksi tarkastellaan ensimmäiseksi tutkimuksen kannalta oleellisimpia, perehdyttämiseen liittyviä käsitteitä ja perehdyttämistä: sen tavoitteita, suunnittelua, sisältöä, toteutusta ja seuranta. Luvussa kolme tarkastellaan puolestaan oppimisen käsitettä, oppimiskäsityksiä sekä työssä tapahtuvan oppimisen tukemista.

Teoriaosuuden jälkeen pureudutaan empiriaan. Luvussa neljä käsitellään metodologisia valintoja, aineiston keruuta ja sen analyysiä. Luvussa viisi käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksen pohdintaosiossa, luvussa kuusi, esitetään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tarkastellaan tutkimustulosten hyödyllisyyttä ja jatkotutkimusehdotuksia.

Tällä tutkielmalla ja tämän tutkimuksen teolla on mahdollisesti merkitystä sekä tutkijan omaan ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen että Yrityksen X:n

perehdyttämisen tason ja oppimisen tuen kartoittamiseen. Tavoitteena on tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi, tuottaa hyvien tieteellisten käytänteiden mukaista tieteellisesti tutkittua tietoa, jota voisi hyödyntää Yritys X:n perehdyttämisen kehittämiseen.

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein. Lisäksi virheet vähenevät, jolloin säästetään aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9.) Hyvä perehdyttäminen ottaa oman aikansa, mutta on selvää, että mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät työnantaja sekä uusi työntekijä. Hyvä perehdyttäminen luo lisäksi positiivista henkeä koko työyhteisöön. Perehdyttämisellä on siis merkitystä. Sillä on väliä, miten perehdyttäminen yrityksessä toteutetaan ja miten siihen liittyvää oppimista tuetaan. Tämän vuoksi on hyvä tutkia Yritys X:n perehdyttämistä, jotta voimme saada tietoa Yritys X:n perehdyttämisen kehittämiseen.



## 2 PEREHDYTTÄMISEN KÄSITE JA VAIHEET

Organisaatio voi luoda ensivaikutelman vain kerran uusille työntekijöille. Toista mahdollisuutta ei tule. Tämän vuoksi organisaation täytyy varmistaa, että jo ensimmäisestä päivästä lähtien uudet työntekijät tuntevat olonsa tervetulleiksi ja heitä arvostetaan. Tärkeää on, että perehdyttämiseen on valmistauduttu kunnolla. (Hacker 2004, 91; Platz, 2012.) Monesti huonoa ensivaikutelmaa ei ehditä edes korjaamaan, ennen kuin uusi työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa. (El-Shamy 2003, 4–5). Perehdyttämisen tärkein tavoite on saada uusi työntekijä tutustutettua yrityksen kulttuuriin ja tuottavaan työhön mahdollisimman nopeasti (Kjelin & Kuusisto 2003; Pehkonen 2007; Ketola 2010). Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen tukee organisaation tehokkuutta (Ketola 2010, 112) ja se on pohja kestäväälle työsuhteelle (Bauer 2012, 2).

Perehdyttämiseen liittyvää aineistoa ja kirjallisuutta tutkittaessa huomattiin, että perehdyttämisestä löytyy melko vähän tieteellisesti tutkittua tietoa ja materiaalia, minkä myös Ketola (2010, 24) tuo väitöskirjassaan esille. Perehdyttämisestä löytyy toki erilaisia käytännön tason oppaita ja ohjeita. Myös erilaisia yritysten perehdyttämisohjelmia on paljon, mutta ne ovat useimmiten rakennettu vain tietyn yrityksen omaan tarpeeseen. (Ketola 2010, 24–25.) Varsinaista perehdyttämiseen liittyvää teoriaa ei ole tiettävästi luotu. Myös kansainvälisesti tarkasteltuna tieteellistä tutkimusta on vähän (Ketola 2010, 72). Tämän vuoksi perehdyttämiseen liittyvä materiaali koostuu osittain siihen liittyvistä oppaista. Perehdyttämistä ovat suomalaisessa kirjallisuudessa käsitelleet oppaiden muodossa muun muassa Kjelin & Kuusisto (2003), Hämäläinen & Kangas (2007), Kupias & Peltola (2009) sekä väitöskirjassaan Ketola (2010).

Tässä osiossa tarkastellaan ensin perehdyttämisen taustaa ja siihen liittyviä

käsitteitä, jonka jälkeen syvennyttään perehdyttämisen eri vaiheisiin: tavoitteisiin, suunnitteluun ja sisältöön sekä toteutukseen ja seurantaan, jotta voidaan ymmärtää tulevan tutkimuksen aihetta kokonaisvaltaisesti.

## *2.1 Perehdyttämisen käsite*

Perehdyttämisen käsite on arkikielessä tuttu, joka määritellään usein koskemaan työn alkuun liittyviä asioita, mutta nykyään tähän liitetään myös käsite työnopastus. Perehdyttämisen tarkempi merkitys ja sisältö ovat muuttuneet ajan saatossa ja eri organisaatioissa se merkitsee lähes aina eri asioita. (Kupias & Peltola, 2009, 17–18.) Työhön perehdyttäminen ja työnohjaus ovat alkujaan perustuneet Suomessa työturvallisuuslakiin ja säädöksiin. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä perehdyttämisestä siten, että työntekijää on perehdytettävä riittävästi työpaikan työolosuhteisiin sekä työmenetelmiin, erityisesti ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Työsopimuslaki velvoittaa myös työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstä esimerkiksi silloin kun yrityksen toimintaa tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään (Työsopimuslaki 2001/55). Työnantaja on siis velvollinen perehdyttämään työntekijöitään uusiin tai muuttuviin työtehtäviin.

Perehdyttämistä pidetään organisaatioiden johdon ja henkilöstöhallinnon luomana suhteellisen vakiintuneena käsitteenä, jota käytetään usein sosialisointi-käsitteen sijasta (Klein & Polin 2012, 268). Käsitteillä on paljon yhteistä, mutta perehdyttäminen eroaa kuitenkin sosialisoinnista siten, että se keskittyy määriteltyn tiettyyn aiheeseen (Wanous & Reichers 2000, 437). Perehdyttämisellä viitataan prosessiin, jossa uudesta työntekijästä muodostuu organisaation sisäinen jäsen. Formaalit ja informaalit käytännöt, ohjelmat ja politiikat sekä organisaatioon sitoutuminen osallistavat uutta työntekijää ensimmäisestä työpäivästä lähtien, tavoitteena työntekijän kehittäminen kohti uutta osaamista. (Klein & Polin 2012, 268.) Österberg (2015, osio 8) määrittelee perehdyttämisen toiminnoiksi, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä sekä sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä.

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti: perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä sekä työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työpaikassaan, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään riittävän itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdytettävän lisäksi työyhteisöä sekä koko organisaatiota.

Perehdyttäminen liitetään yleisesti uusiin työntekijöihin, mutta myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä työolosuhteiden tai työtehtävien muuttuessa (Frisk 2003, 41; Österberg 2015, osio 8). Friskin (2003) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on tukea työntekijän oppimista, helpottaa ihmissuhteiden solmimista, antaa tietoa organisaatiosta sekä tuoda näkyväksi sen tapoja toimia. Tarkoituksena on auttaa työntekijöitä muodostamaan kokonaisvaltainen kuva uudesta työtehtävästään ja oman yksikkönsä sekä koko organisaation toiminnasta. Keskeistä perehdyttämisessä on työntekijän oma oppiminen sekä aktiivisuus, jota voidaan tukea esimerkiksi järjestämällä aikaa itseopiskeluun. (Frisk 2003, 41–42.)

Kauhanen määrittelee perehdyttämisen toiminnaksi, jonka avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan toiminta-ajatuksen ja tavat, ihmiset, työtehtävänsä ja sen mahdolliset odotukset. Kauhanen jakaa perehdyttämisen kolmeen laajempaan osa-alueeseen: työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. (Kauhanen 2009, 151.) Perehdyttäminen on pääasiassa tiedon ja toimintatapojen siirtämistä, mutta parhaimmillaan se on myös uutta työntekijää innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154).

Työhön perehdyttäminen on lisäksi yksi olennaisimmista vaiheista uuden työntekijän uuteen työkuulttuuriin tutustuttamisessa ja uuden työntekijän osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa. Sekä työyhteisön että uuden työntekijän kannalta on merkityksellistä, miten uusi työntekijä otetaan vastaan ja miten hänet perehdytetään uusiin tai muuttuneisiin tehtäviinsä. (Pehkonen 2007, 17.)

Perehdyttämisen ohella puhutaan usein myös käsiteistä työnopastus, työn ohjaus, mentorointi ja työssäoppiminen. Työnopastus -käsitteellä viitataan käytännön tason työn perehdyttämiseen sekä opettamiseen. Työnopastuksessa tavoitteena on, että uudelle työntekijälle muodostuu riittävä toimintavarmuus uuden työn alkaessa. (Viitala 2013, 190.) Kankaan mukaan (2004, 13) työnopastuksen tavoitteena on itsenäinen oppiminen sekä omatoiminen ajattelu. Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan työnopastus sisältää kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen, joita ovat esimerkiksi työkokonaisuus ja töiden eri vaiheet.

Frisk (2003) määrittelee työnopastuksen työpaikalla tapahtuvaksi työtehtävien opetukseksi. Se käsittää työn äärellä tapahtuvaa oppimisen tukemista, jonka tavoitteena on taitojen opettaminen. Työnopastusta tarvitaan silloin kun työtehtävät ovat työntekijälle uusia tai työnkuvaa laajennetaan. Työnopastus on osa perehdyttämistä, jolloin keskitytään perehdyttämään muun muassa työn sisältöä, työvaiheita, työn tekemisen periaatteita sekä työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineisten käyttöönottoa ja hallintaa. (Frisk 2003, 49.)

Työnohjauksella tarkoitetaan puolestaan yksilöiden tai ryhmän työpaikalla tapahtuvan oppimisen mahdollistamista sekä erilaisia keinoja, joilla voidaan tukea ja edistää työssä oppimista. Ohjaaminen on työympäristön rakentamista oppimista tukeväksi ja edistäväksi ympäristöksi. Työpaikat eroavat kuitenkin paljon toisistaan siinä mielessä, miten ja kuinka työympäristö nähdään oppimisympäristönä ja miten sitä pyritään rakentamaan. Työympäristö ja työkuultuuri ovat olennaisessa osassa työssä ohjaamisessa, jotka voivat joko helpottaa tai vaikeuttaa laadukasta oppimista. (Frisk 2003, 13–14.) Työnohjaukseen turvaudutaan monesti silloin, kuin työyhteisössä tai työssä itsessään on jokin ongelma. Tavoitteena on kehittää tapoja tehdä työtä, vahvistaa ammattitaidon kehittymistä ja keventää henkistä kuormitusta. (Viitala 2013, 193.)

Kun mentorointi -käsitettä käytetään perehdyttämisen yhteydessä, sillä viitataan yleensä niin sanottuun vierihoitoperehdyttämiseen, jossa uusi työntekijä seuraa kokeneemman työskentelyä tai kummitoimintaan, jossa nimetty henkilö auttaa uuteen työhön liittyvissä kysymyksissä (El-Shamy 2003, 29). Yleisesti mentorointi tarkoittaa kuitenkin laajempaa toimintaa, jossa työntekijästä etsitään erityisiä vahvuuksia sekä voimavaroja ja näiden avulla keskitytään

pääsääntöisesti henkilön omaan kehittymiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 228–229).

Työssä oppimisen käsitettä tarkastellaan syvemmin luvussa kolme. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä huomioida, että työssä oppimisen -käsitteellä ei viitata yhteen kirjoitettuun työssäoppimisen -käsitteeseen, joka on vakiintunut toisen asteen ammatillisen koulutuksen opinnoissa, jolla viitataan työympäristössä tapahtuvaan opiskeluun (Frisk 2003, 5). Työssä oppiminen kirjoitetaan erikseen, jolloin sillä viitataan laajempaan kokonaisuuteen, kuten tässä tutkimuksessa.

Täysin vakiintunutta ja kattavaa ilmaisua perehdyttämiselle on haastavaa löytää. Käsitteeseen liittyy läheisesti muita käsitteitä, jotka liitetään helposti perehdyttämiseen kuuluvaksi. Kangas (2004, 4) tiivistää perehdyttämisen seuraavasti: perehdyttäminen sisältää kaikki toimenpiteet, jossa työntekijä oppii tuntemaan organisaation, työyhteisön ja oman työnsä. Tässä tutkimuksessa perehtymisen, perehdyttämisprosessin, työnohjauksen ja -opastuksen sekä mentoroinnin sijaan, käytetään selkeyden vuoksi käsitettä perehdyttäminen, joka nähdään Kupiaksen ja Peltolan (2009) ja Kankaan (2004) määritelmiä mukaillein: monipuolisina toimenpiteinä, jotka edesauttavat uutta työntekijää suoriutumaan työtehtävistään tarvittavan itsenäisesti, sopeutumaan työyhteisöön sekä ymmärtämään organisaation toimintaa ja liikeideaa, johon sisältyy myös työnopastusta, työssä ohjaamista ja mentorointia.

## *2.2 Perehdyttämisen tavoitteet*

Sekä työnantajan että uuden työntekijän on hyvä asettaa perehdyttämiselle tavoitteet. Perehdyttämisen luonnetta ja sen tavoitteita määrittävät uuden työntekijän oma tausta ja osaaminen (Frisk 2003, 41). Yksiselitteisesti tärkein perehdyttämisen tavoite on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Työtehtävien osaamisen lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuottavaksi sekä sisälle organisaation toimintakulttuuriin (El-Shamy 2003, 20). Yksilön sitoutuminen sekä organisaation uudistumiskyvykyys ovat keskeisiä tavoitteita perehdyttämisessä, sillä uusi työntekijä voi parhaimmillaan mahdollistaa koko organisaation kehittymisen (Kjelin & Kuusisto 2003, 17).

Perehdyttämisessä uuden työntekijän tulee oppia ja omaksua paljon tietoa, joten myös oppimista voidaan pitää yhtenä perehdyttämisen tavoitteena. On tärkeää, että työnantaja ymmärtää oppimista ja luo hyvät keinot ja tavat sille. (Hämäläinen & Kangas 2007, 6.) Viitalan ja Uotilan (2014, 111) tutkimusraportissa todetaan, että oppimisen kaltaiselta vuorovaikutukselta odotetaan usein teollisten tuotantoprosessien kaltaista tehokkuutta, joka konkretisoituu esimerkiksi riittämättömänä perehdyttämisenä ja tiedon siirtona henkilöiden kesken. Kohtuuttomat odotukset ja tavoitteet tehokkuudesta heikentävät kuitenkin uuden työntekijän mahdollisuuksia oppia ja prosessoida uusia asioita, josta voi seurata ihmisten toiminnan tuloksellisuuden, motivaation tai sitoutumisen heikkenemistä. Näin ollen on tärkeää, että perehdyttämisen tavoitteet ovat realistisesti asetettu ja tukevat oppimista.

Yksilön oppimisen lisäksi perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla organisaation osaamisen jakaminen sekä työyhteisön kehittyminen. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus tuo muutostilanteita työyhteisössä ja pakottaa tällöin työyhteisön tarkastelemaan omaa toimintaansa. Uuden työntekijän perehdyttämisessä työyhteisöllä on hyvä mahdollisuus miettiä omia käytäntöjä, tavoitteita ja toimintatapoja, samalla kun niitä tuodaan näkyviksi uudelle työntekijälle. (Frisk 2003, 42.) Lepistön (2004) mukaan perehdyttämisen ja siihen liittyvän työopastuksen tavoitteena on luoda sisäinen malli työstä. Tällä tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Uuden työntekijän toimintaa ohjaa hänen omat käsityksensä ympäröivästä maailmasta. Tämä käsitys pohjautuu niihin tietoihin ja kokemuksiin, jotka ovat saatu fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta. Käsitys todellisuudesta ja oma motivaatio säätelevät sitä miten tehokkaasti uusi työntekijä työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Lepistö 2004, 57.)

Toisaalta perehdyttämisen tärkeitä tavoitteita erityisesti ensimmäisten päivien aikana on saada uusi työntekijä kokemaan itsensä arvokkaaksi ja osaksi organisaatiota. Joskus tämän kaltaiset isommatkin tavoitteet voidaan mahdollistaa pienillä ja yksinkertaisilla asioilla, kuten huomionosoituksilla, esimerkiksi järjestämällä tervetuloa taloon -hetken, johon osallistuvat organisaation kaikki työntekijät. (Arthur 2005, 289.) Työn syvällistä hallintaa ei vielä alkuvaiheen perehdyttämisellä yleensä tavoitella. Ammattilaiseksi kehitytään esimerkiksi jatkokoulutuksen sekä karttuvan kokemuksen avulla.

Omalta osaltaan perehdyttäminen liittyy täten myös johtamiseen, jonka tavoitteena on edistää organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista myös uusien työntekijöiden avustuksella. Perehdyttäminen sisältää jokapäiväisten välittömien työtehtävien lisäksi myös monia laajempia tavoitteita. Perehdyttämisen tavoitteiden yhteyttä voidaan tarkastella liiketoiminnan tavoitteisiin muun muassa sisäisen tehokkuuden ja saavutettujen tuloksien kautta. (Ketola 2010, 22.)

Yrityksissä ja organisaatioissa on perehdyttämiseen liittyen erilaisia toimintamalleja ja tapoja, jotka voivat poiketa toisistaan huomattavasti. Pää tavoitteena on kuitenkin saada tutustettua uusi työntekijä yrityksen työkuultuuriin ja tuottavaan työhön mahdollisimman nopeasti. (Kjelin & Kuusisto 2003; Pehkonen 2007; Ketola 2010.) Hyvä ja toimiva perehdyttäminen merkitsee organisaatiolle tehokkuutta ja nopeampaa toimintavalmiutta, erityisesti asiantuntijatehtävissä (Ketola 2010, 112). Toisin sanoen huono ja laiminlyöty perehdyttäminen syö organisaation resursseja ja vähentää tehokkuutta.

### *2.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö*

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” -sanonta pätee myös työntekijän perehdyttämiseen. Sekä ohjaajan että esimiehen tulee suunnitella ja valmistautua uuden työntekijän tuloon, jotta varmistetaan onnistunut perehdyttämisprosessi. (Frisk 2003, 42.) Organisaatioissa on hyvä pohtia, millainen kuva uusille työntekijöille halutaan antaa. Tämän vuoksi perehdyttämistä ja sen sisältöä kannattaa miettiä ja suunnitella tarkasti, sillä etukäteissuunnitelma luo pohjan, aikataulun sekä työnjaon itse perehdyttämiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdyttäminen alkaa käytännössä jo rekrytointivaiheesta, sillä jo työpaikkailmoituksessa ja haastattelussa on hyvä tuoda esille tietoa esimerkiksi organisaatiosta, työtehtävistä, palkkauksesta ja suorituksen arvioinnista (Cadwell 1988, 25; Viitala 2013, 19). Wallace (2009, 169) näkee puolestaan, että hyvä perehdyttäminen on jatkoa jo aiemmalle valinta- ja rekrytointiprosessille. Näin ollen on tärkeää, että molemminpuolinen perehdyttäminen jatkuu saumattomasti rekrytointiprosessin päätyttyä ja uuden työnantajan lupaukset sekä uuden työntekijän odotukset kohtaavat itse työssä. Kohtuulliset odotukset

työnantajankin puolelta auttaa organisaatiota saavuttamaan strategisen tarkoituksensa perehdyttämisen saralla (Caldwell & Caldwell 2016, 52).

Uuden työntekijän ei tarvitse tietää kaikkia asioita heti työsuhteen alkutaipaleella. Mikäli uutta informaatiota tulee liikaa, kokonaisuus saattaa pirstaloitua ja asioiden omaksuminen uuden työntekijän taholta heikkenee. Perehdyttämisen suunnittelussa ja sisällössä pitää ottaa huomioon, mikä tieto on työn alkuvaiheessa merkityksellistä ja mikä puolestaan merkityksetöntä. Tieto, jolla ei vielä työsuhteen alussa ole merkitystä, kuormittaa turhaan uutta työntekijää. Tärkeää on, että uusi työntekijä tietää esimerkiksi ongelmatilanteissa kenen puoleen kääntyä tarvittaessa. Perehdyttämisen sisältö koostuu toisaalta pienistä ja yksinkertaisista asioista, toisaalta taas jotkut seikat ja käsitteet ovat hyvinkin laajoja kokonaisuuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 291.)

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisella suunnittelulla viitataan siihen, kun perehdyttämistä suunnitellaan ja mietitään koko organisaation tasolla ja esimerkiksi laaditaan erilaisia yhtenäisiä materiaaleja perehdyttämisen tueksi. Kuitenkin keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulisi yksilöllistää ainakin joissakin määrin, koska uudet työntekijät poikkeavat toisistaan ja yksilöllinen tausta pitää ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttämisen onnistuvan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.) Perehdyttäminen voidaan jakaa myös niin sanottuun yleisperehdyttämiseen sekä syventävään perehdyttämiseen, joista vastaavat eri tahot. Yleisperehdyttämisellä viitataan organisaatioon, toimintaympäristöön ja yleisten asioiden perehdyttämiseen. Syventävällä osiolla tähdätään oman yksikön toiminnan tuntemiseen ja oman työn perehdyttämiseen. Sisältöä suunniteltaessa pitää pohtia ketä perehdytetään, mitä perehdytetään, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja miten perehdyttäminen hoidetaan käytännön tasolla. (Frisk 2003, 42.)

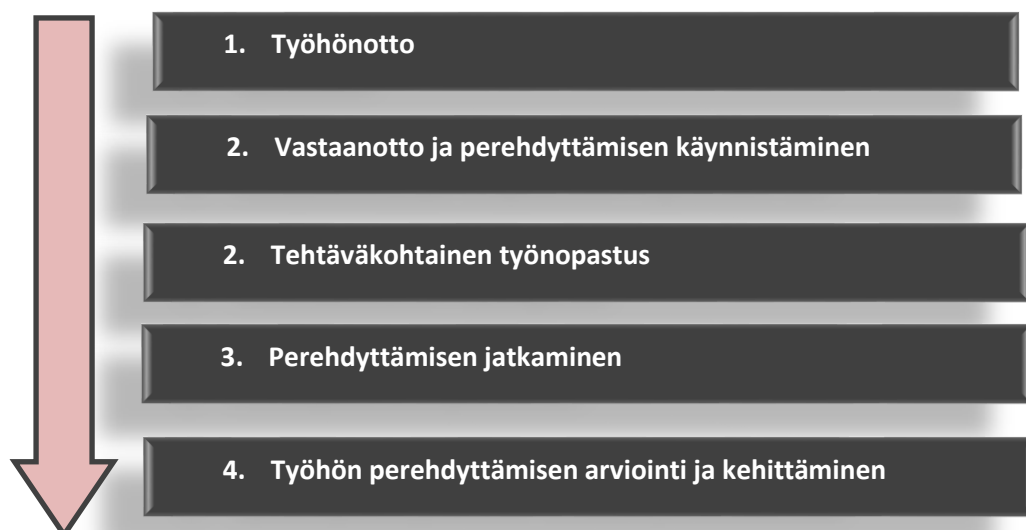
Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että kehittymisen tavoitteet ovat organisaatiossa mietitty loppuun saakka. Tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa otetaan huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, perehdyttämisen ja organisaation nykytilanne sekä käytettävissä olevat resurssit. Nämä seikat vaihtelevat eri organisaatioissa, jolloin joissain organisaatioissa painopiste voi olla perehdyttämisen systematisointi, perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittäminen tai tiimikohtaisten perehdyttämisprosessien jatkuva kehittäminen. (Kupias &



Peltola 2009, 87.) Tämän lisäksi on hyvä miettiä mitä asioita esitetään, missä järjestyksessä ja kuka huolehtii mistäkin. Perehdyttämisasiat ovat yleensä varsin rutiininomaisia, mutta ongelmana on usein vain muistaa ne kaikki, kun uutta työntekijää perehdytetään. Tämän vuoksi perehdyttämissuunnitelman laatiminen kullekin erikseen on tärkeää. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi: mitä asioita on valmisteltava ennen uuden työntekijän saapumista, mitä asioita on esiteltävä uudelle työntekijälle heti ensimmäisenä päivänä, mitä asioita on käytävä läpi työn alkuvaiheessa sekä miten ja missä vaiheessa oppimista arvioidaan. (Lepistö 2004, 61.)

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa paljon perehdyttämisen sisältö. Sisällön rakentamisessa tulisi keskittyä kokonaiskuvan antamiseen, konkreettisuuteen sekä oikea-aikaisuuteen. Sisällön muodostamisessa voi auttaa yksinkertainen kysymys: mikä auttaa työntekijää menestymään uudessa tehtävässään? Lopulliseen sisältöön vaikuttavat organisaation strategia, arvot, tavoitteet sekä uuden työntekijän aiempi kokemus ja nykyinen tehtäväkuva. Hyvä suunnitelma sisältää aikataulutuksen, vaiheet, vastuut, sisällön, menetelmät sekä seurannan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Lepistö (2004, 60) jäsentää perehdyttämisen sisällön pääkohdat seuraavasti:



**KUVIO 1.** Perehdyttämisen pääkohdat (Lepistö 2004, 60)

Lepistön (2004) perehdyttämisen mallin ensimmäisessä vaiheessa, työhönotossa, kerrotaan yleisesti työn sisällöstä, työsuhteen ehdoista sekä työyhteisöstä. Seuraavaksi uusi työntekijä otetaan vastaan ja käynnistetään varsinainen perehdyttäminen ja tehtäväkohtainen työnopastus. Tässä vaiheessa on hyvä käydä alkukeskustelu esimiehen ja perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden kanssa sekä tutustua ennalta laadittuun yksilölliseen perehdyttämisohjelmaan.

Seuraava vaihe, tehtäväkohtainen työnopastuksen suorittaminen, on yleensä esimiehen tai työnopastajan vastuulla. Perehdyttämisen jatkaminen tapahtuu työnopastuksen ohella, jolloin perehdytään esimerkiksi organisaatioon, toimintaympäristöön ja talon tapoihin. Viimeinen vaihe on työhön perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen, jossa arvioidaan mitä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja millaisia kehittämistoimia jatkossa tarvitaan. Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää usein keskusteluita, kyselyitä ja käytännön toimia. (Lepistö 2004, 60.)

Perehdyttämisen sisältö tulisi luoda niin, että sitä on helppo päivittää sekä ajantasaistaa tarvittaessa (Österberg 2015, osio 8). Sen olisi hyvä sisältää työyhteisön ja työympäristön esittelyä, organisaatioon tutustumista, työvälineiden haltuunottoa, työsuhte-, työturvallisuus- ja työsuojeluasioihin sekä omaan työnkuvaan ja vastuualueeseen paneutumista (Frisk 2003, 47–48). Lisäksi olisi hyvä esitellä jossain muodoissa muun muassa organisaation historiaa, työyhteisön sekä organisaation toiminta-ajatusta että arvoja ja visiota (Frisk 2003, 44). Perehdyttämisen tueksi on hyvä koota tietopaketti, josta löytyy monenlaista organisaatiota koskevaa materiaalia, kuten esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, asiakaslehtiä, työohjeita, toimenkuvia ja tarvittavia yhteystietoja (Österberg 2015, osio 8).

Perehdyttämisen sisällön kuvaaminen laajasti ja syvällisesti on haastavaa. Hyvän perehdyttämisen määritelmä vaihtelee organisaation mukaan. Toisaalta perehdyttäminen on kiinni myös uudesta työntekijästä, ja siitä miten hän kokee oppivan parhaiten. Suunnitelman teossa ja sen läpikäymisessä olisi hyvä keskustella uuden työntekijän oppimistavoista tai siitä, miten hän kokisi itse perehtyvän parhaiten tulevaan työhönsä. Näin perehdyttämisen sisältöä voidaan tarvittaessa muokata vielä tehokkaammaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205–206.)

## *2.4 Perehdyttämisen toteutus ja seuranta*

Työsuhteen alku on paras aika tehdä vaikutus uusiin työntekijöiden (Wallace 2009, 169; Liebowitz 2010, 52). Tällöin uudet työntekijät ovat motivoituneimpia oppimiseen, joka helpottaa perehdyttämistä (Wallace 2009, 169). Uusi alku on kuitenkin työntekijälle myös haastavaa aikaa, sillä oppiminen ja uusien käytäntöjen sisäistäminen vaatii enemmän kuin rutiininomainen työ. Täten on tärkeää, että kaikki tarpeellinen on valmiina ja hyvin suunniteltu jo ensimmäisestä päivästä lähtien ja ilmapiiri on positiivinen sekä sopivan paineeton. (Lawson 2015, 52–55.)

Työntekijän on yhä tärkeämpää ymmärtää organisaation toimintaa ja sen olemassaoloa, jonka vuoksi perehdyttäminen on muuttunut entistä monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi. Laajempaa perehdyttämistä ei ole aikaisemmin pidetty kovin tärkeänä, koska työympäristöt ja työtehtävät eivät ole aikaisemmin olleet kovin monimutkaisia. Organisaatioiden ja työtehtävien kehittyttyä, laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi, eikä pelkkä työhön opastaminen enää riitä. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Tutkimusten mukaan (esim. Wanous & Reichers 2000) organisaatioiden perehdyttämisessä keskitytään liikaa yksinomaan tai ainoastaan tiedon välittämiseen. Tämän vuoksi perehdyttämisen alussa on tärkeää käydä perehdyttämissuunnitelma läpi yhdessä perehdytettävän kanssa, sekä muokata sitä tarpeen vaatiessa uuden työntekijän tarpeita vastaavaksi. Tässä vaiheessa on hyvä ottaa huomioon työntekijän taso ja tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet. Työntekijä voi jo hallita jotain perehdyttämisen kohteena olevia asioita tarpeeksi hyvin, että niitä tarvitsisi perehdyttää. Toisaalta uudella työntekijällä voi olla myös oppimistarpeita, joita ei ole alkuperäisissä perehdyttämissuunnitelmissa ollenkaan huomioitu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198; Wallace 2009, 169.)

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi hänen osaamisensa sekä tehokkain ja mieluisin tapa oppia, joiden perusteella perehdyttämissuunnitelmaa voidaan yksilöllistää. On suositeltavaa pitää myös keskustelu siitä, mihin perehdyttämisessä kannattaa jatkossa keskittyä ja onko joitain asioita, mitä voi jättää taka-alalle. (El-Shamy 2003, 17.) Keskusteluissa perehdyttäjän kannattaa antaa palautetta uudelle työntekijälle onnistumisista, koska se koetaan kannustavana ja edesauttaa tulokkaan oman osaamisen

kehittymistä (Evans & Kersh 2004, 67). Kun organisaation yleiset asiat sekä oman työn tavoitteet ovat käyty läpi, voidaan siirtyä käytännön tason, eli itse työn perehdyttämiseen (Arthur 2005, 29).

Ensimmäisen kuukauden jälkeen uuden työntekijän tulisi jo pystyä tuottamaan työhön sekä tuntea organisaation toimintatapoja. Mitä pidemmälle perehdyttäminen etenee, sitä enemmän vastuu oppimisesta siirtyy uudelle työntekijälle itselleen. Perehdyttämisen viimeinen palautekeskustelu tulisi pitää parin kuukauden sisällä työn alkamisesta. (El-Shamy 2003, 17–18.) Perehdyttäminen voi joskus keskeytyä, mikäli työsuhde päättyy esimerkiksi koeaikapurun vuoksi. Palautteen pyytäminen on tällaisissa tilanteissa erityisen tärkeää (Kupias & Peltola 2009, 109–110).

Esimiehellä, perehdyttäjällä, työnopastajalla ja työyhteisöllä on jokaisella oma roolinsa perehdyttämisen toteuttamisessa. Työnantajan velvollisuus on huolehtia uuden työntekijän perehdyttämisestä. Sen suorittamisesta vastaavat yleensä uuden työntekijän lähiesimies sekä mahdolliset kollegat. Esimies voi hoitaa työnopastuksen itse, mutta voi myös delegoida asioita kokeneemmille tai järjestää koulutetun työnopastajan. Esimiehellä on kuitenkin viime kädessä vastuu perehdyttämisen tarkoituksenmukaisuudesta ja toteutuksesta. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttäjä ja perehdyttämisestä vastaava ovat tärkeässä roolissa uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumisessa. Perehdytettävien oppimistapa vaihtelee perehdytettävän henkilön mukaan, kuten myös perehdyttäjän. Perehdyttäjän tulisi ymmärtää osapuolten oppimistavat sekä osata soveltaa niitä erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. (Kupias & Peltola 2009, 125.) Jokaisella uudella työntekijällä on oma mieluinen tapansa oppia, toiset oppivat mieluummin katsomalla ja kuuntelemalla, toiset taas tekemällä. Hyvä perehdyttäjä osaa muokata perehdyttämistyyliä tilanteeseen sopivaksi. (Hämäläinen & Kangas 2007, 13.)

Yritysten kilpailukyky sekä menestyminen työmarkkinoilla ovat vahvasti sidoksissa organisaation strategiseen kehitykseen sekä henkilöstön kyvykkyyteen, osaamiseen ja muutoskykyyn. Organisaatioiden tiedonsiirto ja kokemusten hyödyntäminen voidaan saada erinomaiseksi järjestelmällisen valmennuksen ja koulutuksen avulla. Johdon ja esimiesten on tällöin oltava aktiivisesti mukana työympäristön kehittämisessä ja yksilöiden ohjaamisessa

työsuhteen alusta lähtien. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 194.) Perehdyttämisessä keskitytään usein yrityksen tavoitteista, strategiasta ja visioista puhumiseen, mutta ei pohdita miten perehdyttäminen on sopusoinnussa näiden tavoitteiden kanssa. Hyvin toteutettu perehdyttäminen tukee uuden työntekijän ammatillista kasvua, mutta se mahdollistaa myös ammatillisen pätevyyden tunnistamisen. (Pehkonen 2007, 17.)

Tässä osiossa käsiteltiin perehdyttämisen käsitettä ja sen eri vaiheita: tavoitteita, suunnittelua, sisältöä, toteutusta ja seuranta. Kuten voidaan huomata, perehdyttäminen ei ole yksiselitteistä. Siinä pitää huomioida monta osa-aluetta ja tekijää, kuten perehdyttämisen tavoitteet, suunnittelu, sisältö, toteutus ja seuranta, uutta työntekijää, perehdyttäjiä ja organisaatiota unohtamatta. Näin perehdyttäminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin työntekijöistä saadaan tuottavia mahdollisimman nopeasti.

Onnistunut perehdyttäminen on pohja kestäväälle työsuhteelle, joka on yhteydessä organisaation työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Bauer 2012, 2). On tärkeää ymmärtää perehdyttämistä ja sen monimuotoisuutta, jotta sitä voidaan tutkia ja kehittää mahdollisimman hyvin, mikä on tämän tutkimuksen kannalta tärkeää.

# 3 UUSI TYÖNTEKIJÄ OPPIJANA

Oppiminen on osa elämää. Työelämä tutkimukset osoittavat, että ihminen haluaa työssään kokea oppivansa ja olevansa tarpeellinen. Nykyään työ on yhä useammin nopeasti muuttuvaa, joten uutta opittavaa tulee jatkuvasti entistä lyhemmässä ajassa. Tämän vuoksi tehokas oppiminen on työelämässä yhä tärkeämpää. (Viitala 2005, 112.) Laadukas perehdyttäminen tehostaa uuden työntekijän oppimista (Cadwell 1988, 3), joka taas edesauttaa perehdyttämisen onnistumista.

Tässä osiossa tarkastellaan yleisesti oppimista ja siihen liittyviä teorioita, koska ilman ymmärrystä oppimisesta on vaikeampaa tutkia perehdyttämistä, sillä se on oma oppimisprosessinsa.

## 3.1 *Oppiminen käsitteenä*

Oppimisen teorioita on paljon ja sen yksiselitteinen määrittelemine on haasteellista sen moninaisten suuntauksien vuoksi. Oppimista ei ole mielekasta selittää yhdellä teoriolla tai määritelmällä, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa käsitellään useampia lyhyesti. Teorioita voidaan jaotella useilla eri tavoilla oppimisen käyttötarkoituksen ja kontekstin mukaan. Karkeasti oppiminen on pysyvä muutos käyttäytymisessä tai kykyä käyttäytyä tietyllä tavalla. (Schunk 2012, 2–3.) Työssä oppimisen tutkimus on pääsääntöisesti kasvatustieteellistä tutkimusta. Huomio keskittyy luonnollisesti erityisesti työssä oppimisen käsitteen jälkimmäiseen osaan eli oppimiseen. Käsite työ muodostaa kasvatustieteelliselle tutkimukselle mielenkiintoisen oppimisen kontekstin ja oppimisympäristön. (Järvensivu & Koski 2008, 25.)

Oppiminen liitetään tapahtumana yleensä koulutukseen ja koulutustilaisuuksiin. Oppimista tutkitaan kuitenkin entistä enemmän arjessa tapahtuvana ilmiönä, joka ei ole tarkasti rajattu. Sitä tutkitaan myös ilmiönä, joka yhdistää yksilön ja yhteisön oppimisen. Yksilön elämässä oppiminen liittyy yksilön

kehittymiseen ja samalla oppiminen ymmärretään myös vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi ihmisten jakamaksi tapahtumaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.) Oppimista tapahtuu työelämässä erilaisissa tilanteista (Viitala 2013, 187). Työssä oppimista voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Frisk 2003, 10; Heikkilä 2006, 49). Alun perin se on liitetty vain jonkin työtehtävän tai ammatin oppimiseen työpaikalla. Oppiminen on ajateltu pitkään reproduktiiviseksi, toistavaksi ja siirrettäväksi toiminnaksi, mutta nykyään oppimista on käsitelty enemmän yhteisöllisenä tapahtumana. (Heikkilä 2006, 51.)

On tärkeää pyrkiä ymmärtämään ohjattavia ja työssä oppijoita, jotta oppiminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen on tehokasta. Perehdyttäjällä on merkittävä rooli perehtyjän oppimisen edistäjänä. Siksi on tärkeää, että perehdyttäjä tunnistaa ja tarkastelee erilaisia oppimiskäsityksiä ja -tapoja sekä osaa soveltaa niitä erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. (Kupias & Peltola 2009, 114.) Työssä oppiminen on yksi tärkeä perehdyttämisen osa-alue ja sitä voidaan luokitella eri tavoilla.

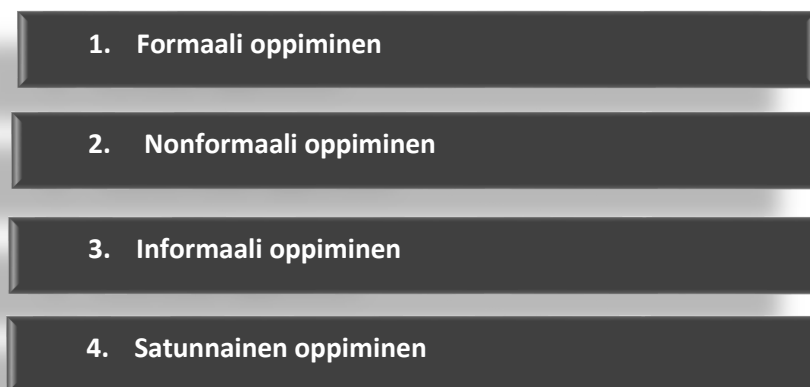
Frisk (2003, 7–8) tuo esille Gerberin ym. (1995) tutkimuksen, jossa selvitettiin erilaisia oppimisen lähteitä työympäristössä, jossa työssä oppiminen tiivistyi kuuteen eri luokkaan:

1. Vuorovaikutuksessa oppiminen
2. Tarkkailemalla oppiminen
3. Muodollisessa koulutuksessa oppiminen
4. Muita kouluttamalla oppiminen
5. Suunnitteluun osallistumalla oppiminen
6. Laadun varmistuksessa oppiminen

**KUVIO 2.** Työssäoppimisen luokittelu (mukaillen Frisk 2003, 7–8)

Vuorovaikutuksessa oppimista tapahtuu keskusteluissa, joissa jaetaan eri näkökulmia ja käsityksiä työn tekemisestä. Tarkkailemalla oppimisessa oppiminen nähdään jatkuvana henkilökohtaisena kokemuksena, jossa katsellaan, kuunnellaan ja havainnoidaan jatkuvasti. Tänä päivänä epämuodollinen koulutus korostuu työelämässä, mutta silti muodollinen koulutus nähdään tärkeänä oppimisen lähteenä. Oppimista tapahtuu myös muita kouluttamalla, jossa opitaan opastuksen ja kouluttamisen ohella. Tämä on yksi keskeinen oppimisen lähde työssä. Oppimista tapahtuu myös suunnitteluun osallistumalla, jolloin opitaan tukevan toiminnan suunnittelussa yhdessä työyhteisön kanssa. Laadun varmistuksella arvioidaan tuloksellisuutta ja toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta sekä pyritään kehittämään toimintaa, jossa tapahtuu myös oppimista. (Frisk 2003, 7–8.)

Frisk (2003) esittelee teoksessaan Dohmenin (1996) luokituksen työelämässä tapahtuvaan oppimiseen:



**KUVIO 3.** Työelämässä tapahtuvan oppimisen luokittelu (mukaillen Frisk 2003)

Formaalia oppimista tapahtuu pääsääntöisesti koulutusorganisaatioiden piirissä ja opiskelu on määrämuotoista. Se myös johtaa yleensä tutkintokokonaisuuden suorittamiseen. Nonformaali oppiminen käsittää yrityksen tai organisaation järjestämiä sisäisiä ja ulkoisia oppimistapahtumia, jotka eivät johda varsinaiseen tutkinnon suorittamiseen. Informaalinen oppiminen ei ole systemaattisesti organisoitua. Tällaista oppimista tapahtuu yleensä työssä ja työympäristössä. Satunnainen oppiminen tapahtuu nimensä mukaisesti tahattomasti ja sattumalta.



Eteen tuleva yllättävä ongelma tai tilanne voi pakottaa oppimaan. Tällaiset tilanteet ovat usein tiedostamatonta oppimista. (Viitala 2013, 187–188.)

Eräut tutki (1998 & 2009) eri alojen työntekijöiden näkemyksiä työssä oppimisesta. Tutkimustulosten mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu ilman tarkempaa suunnittelua tai erityistä määrittelyä siitä mitä tulisi oppia. Oppimista tapahtuu muun muassa ongelmien ratkaisun, muutostilanteiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lomassa. Tulosten mukaan vain pieni osa oppimisesta tapahtui formaalin koulutuksen välityksellä. (Frisk 2003, 9.)

Tässä tutkimuksessa työssä oppiminen nähdään laajana käsitteenä, joka sisältää oppimista niin formaalissa-, nonformaalissa-, informaalissa- sekä satunnaisessa muodossa, koska oppiminen on tänä päivänä työpaikoilla hyvin moninaista. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti perehdyttämistilanteissa tapahtuvaan oppimiseen. Oppimista ei kuitenkaan voida määritellä tässä tutkimuksessa kovin yksiselitteisesti tai tarkasti, koska oppiminen on kontekstisidonnaista ja aina liitoksissa myös yksilön ja oppijan omiin käsityksiin ja ominaisuuksiin.

Yritys X:n perehdyttämistä on hyvä tarkastella oppimisen näkökulmasta, sillä oppimisen teoriaa voidaan hyödyntää Yritys X:n perehdyttämisen tutkimisessa ja sitä kautta lisäksi sen kehittämisessä.

### *3.2 Oppimiskäsitykset*

Oppimiskäsityksillä viitataan tapaan, jolla ajatellaan oppimista. Organisaatioilta edellytetään oman oppimiskäsityksensä ymmärtämistä, jotta perehdyttäminen on organisaation ja yksilön kannalta onnistunut. Mikäli omaa oppimiskäsitystä ei tunnisteta tai ymmärretä, voidaan jopa vahvistaa sellaisia toimintamalleja, joista organisaatiossa halutaan kokonaan luopua. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Oppimiskäsityksiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten yleiset käsitykset inhimillisen tiedon ja psyykkisten prosessien luonteesta sekä yhteiskunnalliset perinteet, normit ja sellaiset odotukset, joita yhteiskunta on asettanut (Rauste von Wright & von Wright 1994, 139–140).

Oppimiskäsitykset ohjaavat perehdyttämisen suunnittelua ja organisointia. Työhön perehdyttäminen järjestetään yleensä vallitsevan oppimiskäsityksen perusteella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.) Oppimiskäsitykset ovat hyvin laajoja

kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä niitä hyvin laajasti, vaan oleellista on ymmärtää oppimisen kokonaisuutta, taustaa ja siihen liittyviä käsityksiä yleisellä tasolla, tämän vuoksi käsityksiä tarkastellaan hieman pintapuolisemmin.

Perehdyttämisessä oppimiskäytännöt ovat nojautuneet vahvasti *behavioristiseen oppimiskäsitykseen*, jossa kouluttajalla on keskeisin rooli ja työntekijä nähdään enemminkin tiedon vastaanottajana. Behavioristisesti suuntautunut henkilö ei usein kiinnitä huomiota oppijoiden yksilöllisyyteen ja aikaisempiin kokemuksiin. Energia suunnataan opetuksen suunnitteluun ja oppimistavoitteiden tarkkaan määrittelyyn, eikä yksilön tiedon muodostamiseen, tunteisiin, historiaan tai arvoihin juuri kiinnitetä huomioita. Tällöin puhutaan paremminkin kouluttamisesta kuin oppimisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.)

Behavioristinen oppimiskäsitys on lähes vastakohta konstruktiviselle käsitykselle. Behavioristit uskovat, että tieto ei riipu oppijan omista huomioista ja oppijan omat havainnot ja käsitykset voidaan jopa jättää kokonaan huomioimatta. Oppimisessa ei tällöin huomioida subjektiivista näkökulmaa. Perinteisessä behavioristisessa oppimiskäsityksessä tavoitteena on tuottaa käyttäytymistulos, jolloin oppijat käyvät läpi eräänlaisen ehdollistumisen. (Boghossian 2006, 715–716.) Käyttäytymisen tulos ja muutos ovat tavoitteena, mutta oppiminen ja oppimisprosessi tapahtuvat jo ennen tulosta tai itse muutosta (Jarvis 2010, 68).

Suuntauksen mukaan oppiminen on ulkoisesti säädeltyä ja se muuttaa käyttäytymistä. Opetuksen tavoitteet ovat selkeästi määritelty ja oppiminen etenee yksinkertaisesta monimutkaiseen. Oppijan motivaatiota ei liiemmälti oteta huomioon, vaan tärkeämpänä pidetään niin sanottua sekundäärisiä vahvistajia, kuten kiitos ja suorituspisteet, jolloin oppijan käyttäytyminen ohjautuu ulkoisten palkkioiden eikä sisäisen motivaation perusteella. (Heikkilä 2006, 54.) Behavioristinen oppimiskäsitys on nykypäivänä menettänyt asemaansa tieteellisen keskustelun tasolla ja kyseinen käsitys onkin pyritty korvaamaan oppijakeskeisimmillä näkemyksillä (Poikajärvi 2007, 153). Etuina nähdään kuitenkin tietty selkeys ja yksinkertaisuus. Lisäksi oppimisen tuloksia voidaan mitata vertaamalla niitä asetettuihin tavoitteisiin. (Korpisaari 2004, 209.)

*Kognitiivinen oppimiskäsitys* korostaa puolestaan kognitiivisten toimintojen merkitystä oppimisessa, jolloin kiinnostutaan siitä, miten henkilö oivaltaa asioita ja miten opittava asia ymmärretään. Oppija nähdään tällöin itsenäisenä toimijana.

Kognitiivisesti orientoitunut perehdyttäjä luo perehdytettävälle ensin kokonaiskuvan organisaation toiminnasta, jotta uusi työntekijä voi ymmärtää paremmin yksityiskohtia perehdyttämisen edetessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–41.) Käsityksessä korostetaan erityisesti kontekstia, sosiaalista ympäristöä, jossa oppiminen tapahtuu (Shunck 2012, 118).

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppimisprosessi alkaa todellisista koetuista ongelmista ja ristiriidoista, jotka herättävät oppijoissa motivaation oppimiselle. Perusajatuksena on niin sanottu syväoppiminen perinteisemmän sirpaletiedon omaksumisen sijaan. Tarkoituksena, että oppija pystyy suhteuttamaan opittavan asian laajempiin kokonaisuuksiin. (Lepistö 2004, 11.) Oppiminen ja suorituskky nähdään tällöin erillisinä prosesseina, vaikka oppimista tapahtuu esimerkiksi tekemällä ja havainnoimalla (Schunck 2012, 122).

Kognitiiviset oppimisteoriat keskittyvät kognitiivisiin prosesseihin ja niiden eri muotoihin oppimisessa. Kognitiivisten käsitysten ytimessä on yksinkertainen käsitys siitä, että oppija rakentaa sekä käsittelee tietoa oppimisen aikana, johon vaikuttavat saatu informaatio sekä oppijan aikaisemmat kokemukset. (Duchesne & McMaugh 2018, 253.) Kognitiivisen oppimiskäsityksen pääpaino on myös oppijoiden itseohjautuvuudessa, jossa painotetaan myös heidän omaa motivaatiotansa (Jarvis 2010, 75).

*Konstruktivistinen oppimiskäsitys* ei ole varsinainen oppimisteoria, vaan epistemologinen näkökulma, jossa painotetaan erityisesti oppijan omaa todellisuutta ja aktiivisuutta (Tynjälä 1999, 162). Käsitykseen vaikutti erityisesti 1950–1960 –luvulla sosiologien suosiossa ollut sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan merkitykset opitaan sekä konstruoidaan sosiaalisessa kanssakäymisessä (Korpisaari 2004, 207). Se ei myöskään ole täysin yhtenäinen koulukunta, vaan jakautuu useisiin erilaisiin painotuksiin (Tynjälä 1999, 163).

Yhteistä näille on, että konstruktivistisissa oppimiskäsityksissä yksilöt ja yhteisöt nähdään tiedon merkityksiä aktiivisesti rakentavina toimijoina (Poikajärvi 2007, 153). Keskeistä on, että tieto ei siirry, vaan oppija konstruoi sen itse. Hän valikoi ja jäsentää informaatiota aiemman tietonsa pohjalta. Kun tieto käsitetään henkilökohtaiseksi, se näkyy perehdyttämisessä niin, että aiempi tausta vaikuttaa vahvasti perehdyttämiseen. Uuden työntekijän vastuu omasta oppimisesta on suuri, mutta hän saa tukea ympäristöstä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41; Heikkilä 2006, 60–61.)

Konstruktivisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on aina kontekstisidonnaista (Lepistö 2004, 13). Se painottaakin oppijan aktiivista roolia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisprosessissa. (Tynjälä 1999, 163). Tällöin otetaan huomioon oppimisen tilannesidonnaisuus ja painotetaan myös toiminnan ja tavoitteellisuuden merkitystä (Heikkilä 2006, 51). Oppimista opitaan aina jossakin ja se on sidoksissa siihen toimintaan kontekstiin tai kulttuuriin, jossa tietoa käytetään. Kun oppiminen tapahtuu ympäristössä, jossa opittavaa käytetään, on huomattavasti helpompaa ymmärtää sen yhteyttä todellisuuteen. (Heikkilä 2006, 68–69.)

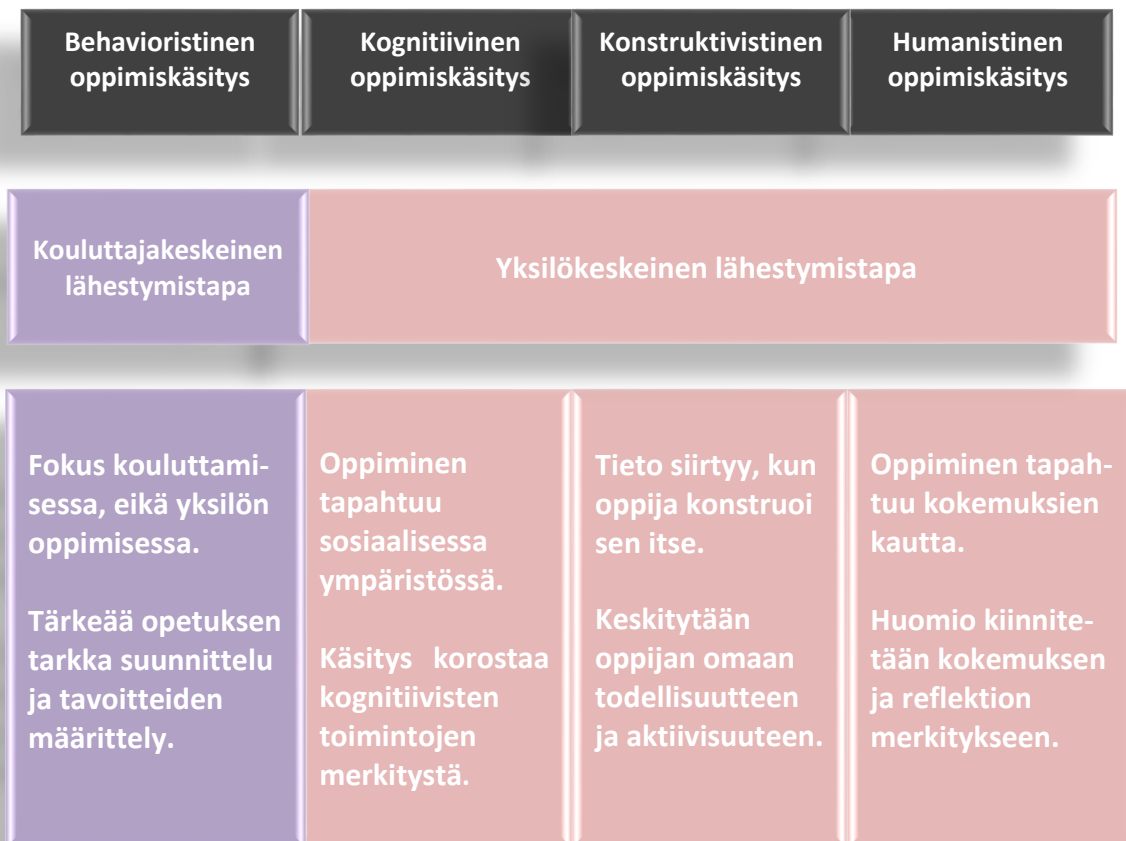
Todellisuutta ei vain havaita, vaan sitä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään. Käsitys johtaa kokemuseräisen subjektiivisen tiedon arvostamiseen. Oppiminen tapahtuu aktiivisessa toiminnassa, jossa yksilö katsoo ympäristöstä itselleen merkitystä tietoa. (Järvinen 2012, 59.) Konstruktivismia on kritisoitu monista eri näkökulmista viime aikoina (Heikkilä 2006, 69). Esimerkiksi siitä, että erilaisten opetusmenetelmien soveltaminen käytännössä ei ole aina kovin vaivatonta, erityisesti mikäli kyseessä on isot opetusryhmät (Korpisaari 2004, 211).

*Humanistisen käsityksen* omaava perehdyttäjä korostaa puolestaan yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Työelämässä oppimisessa painotetaan kokemuksesta oppimista. Yleisesti puhutaan, että koulutuksesta saa pohjan työelämäänsä, mutta vasta työssä opitaan todellinen ammattitaito. Kokemus ei yksistään johda hyvään oppimiseen, vaan lisäksi tarvitaan kokemuksen ymmärtämistä ja sen hyödyntämistä. Kokemuksellisen oppimisen suosiminen näkyy runsaana työssä oppimisena. Tällöin kiinnostutaan uuden työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta ja tulokkaita kohdellaan yksilöllisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–42.) Tässä suuntauksessa oppimista tapahtuu esimerkiksi työtehtävissä, toimintakokonaisuuksissa ja koulutusohjelmassa. Omia kokemuksiaan tarkastellaan ja uudet liitetään omaan työhön. (Lepistö 2004, 14.) Huomio kiinnitetään erityisesti kokemuksen sekä reflektion merkitykseen (Heikkilä 2006, 51).

Humanistista käsitystä on kritisoitu paljon. Esimerkiksi siitä, että tavoitteiden asettelun jäädessä oppijalle, tukeudutaan hänen kokemaansa tarpeeseen. Näin ollen oppimisesta voi jäädä pois jotain hyvin oleellista, jota oppija ei vielä tiedä tai hahmota. Suuntausta on myös kritisoitu liiallisesta kokemuksen korostamisesta,

sillä kaikista kokemuksista ei aina opita. (Rauste von Wright & von Wright 1994, 139–140.)

Kuvioon neljä on koottu tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät oppimiskäsitykset ja niiden oleelliset ominaisuudet.



**KUVIO 4.** Yhteenveto oppimiskäsityksistä tässä tutkimuksessa

Perehdyttämisestä vastuussa olevien henkilöiden omat oppimiskäsitykset vaikuttavat perehdytettävän oppimiseen perehdyttäjän toiminnan kautta. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää oppimisen monimuotoisuutta ja tunnistaa omat oppimiskäsityksensä, jotta niitä voi tarvittaessa laajentaa tai jättää taka-alalle perehdyttämistilanteissa. Jos omia oppimiskäsityksiä ei tunnisteta, voidaan pahimmassa tapauksessa vahvistaa sellaisia oppimiskäsityksiä, joista on tarkoituksella haluttu organisaatiossa kokonaan luopua. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

### 3.3 Työssä oppimisen tukeminen

Työympäristössä tapahtuvan oppimisen ja oppimiskäsitysten lisäksi on hyvä ymmärtää erilaisia oppimistyyliä, jotta oppimista voidaan tukea perehdyttämistilanteessa. On hyvä huomioida, että perehdytettävien oppimistyyli vaihtelee perehdytettävän henkilön mukaan, kuten myös perehdyttäjän. Ihmisten luokittelu yksioikoisesti tällaisiin tai tuollaisiin oppimistyyliin on kuitenkin kyseenalaistettavaa. Oppimistapamme kun muokkautuvat vuosien kuluessa ja edelleen. (Kupias & Peltola 2009, 120–121.)

Dunn & Dunn (1992) mukaan oppimistyyli on tapa, jolla jokainen oppija keskittyy, käsittelee ja vastaanottaa uutta ja vaativaakin tietoa (Pashler, McDaniel, Rohrer & Bjork 2009, 107). Vainionpää (2006, 65) esittelee Felderin (1996) oppimistyylien määrittelyn seuraavasti:

- a) Oppijan luonteenomaista taipumusta käsitellä oppimisessa erityyppistä informaatiota
- b) Erilaisia tapoja ja käsitellä vastaanotettua informaatiota
- c) Erilaisia tapoja saavuttaa ymmärrys opittavasta asiasta

Oppimista on vaikea kattavasti ja luotettavasti kategorisoida kuvaamaan erilaisten oppijoiden preferenssejä erilaisissa tilanteissa (Vainionpää 2006, 205). Vaikka oppimistyyliin on hyvä suhtautua hieman varauksella, niistä voidaan silti ammentaa käyttökelpoisia asioita sekä saada näkökulmia itse oppimiseen (Cassidy 2004, 420; Kupias & Peltola 2009, 121). Optimaalinen opetus vaatii yksilöiden oppimistapojen ymmärrystä ja räätälöinnin lisäksi. (Pashler ym. 2009, 105). Oppimistyyliä on tutkittu ja tutkitaan paljon, lisäksi niitä määritellään, luokitellaan ja jaotellaan eri tavoin, kuten oppimiskäsityksiäkin (Cassidy 2004, 420; Pashler ym. 2009, 107).

Oppimistyylien tutkimus pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan: informaation prosessointiin, aktiiviseen oppimiseen ja tiedon rakentamiseen. Tyyleistä on luotu monia eri malleja, jotka poikkeavat toisistaan esimerkiksi tutkitun näkökulman mukaan. (Vainionpää 2006, 65.)

Coffield, Moseley, Hall sekä Eccelstone (2004, 9) jakavat oppimistyyliä seuraavasti:

|  |                     |
|--|---------------------|
| 1. Synnynnäisiin ominaisuuksiin perustuvat mallit            | (esim. Dunn & Dunn) |
| 2. Kognitiivisiin rakenteisiin perustuvat mallit             | (esim. Riding)      |
| 3. Persoonallisuuspiirteisiin perustuvat mallit              | (esim. Apter)       |
| 4. Oppimistapoihin perustuvat mallit                         | (esim. Kolb)        |
| 5. Oppimistrategioihin ja tai -näkökulmiin perustuvat mallit | (esim. Entwistle)   |

**KUVIO 5.** Oppimistyylien jaottelu (mukaillen Coffield ym. 2004, 9)

Coffield kumppaneineen (Coffield ym. 2004) löysivät oppimistyyliä käsittelevässä tutkimuksessaan jopa 71 mallia oppimistyyleistä. Tässä tutkimuksessa käsitellään oppimistyyliä vain yleisellä tasolla, koska tälle tutkimukselle ei ole tarkoituksenmukaista perehtyä malleihin syvällisemmin, koska se ei tuottaisi tutkimukselle lisäarvoa.

Oppimistyylien avulla uudet työntekijät voivat jäsenellä omaa mieluisinta tai luontevinta tapaansa oppia ja helpottaa omaa oppimistaan säätelemällä esimerkiksi oppimisympäristöään omien tarpeidensa mukaan. Perehdyttäjä voi puolestaan tunnistaa, että ihmisten tarpeet ovat erilaisia ja kaikki eivät pidä samoja asioita ja työskentelymenetelmiä hyvinä tai toimivina niin kuin perehdyttäjä itse. Oppimistyyliä tarkastelemalla, voidaan tunnistaa omat tapamme oppia, mutta oppimistyyliä kannattaa havainnoida erityisesti myös siitä näkökulmasta, miten omaa tapaansa oppia voisi laajentaa sekä monipuolistaa. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Oppimistyylieteorioita on kyseenalaistettu ja kritisoitu voimakkaasti muun muassa liian kapeasta lähestymistavasta. Niiden käyttöä on jopa suositeltu lopettamaan (esimerkiksi Coffield ym. 2004). Vaikka oppimistyyliä kritisoidaan, ne antavat kuitenkin arvokkaita näkökulmia oppimiseen (Cassidy 2004, 420). Tämän tutkimuksen osalta kritisoidut erilaiset mallit ja jaottelut eivät sinänsä ole

tärkeitä. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että jokaisella oppijalla on omat mieltymyksensä ja preferenssit, jotta voidaan paremmin ymmärtää oppimisen monimuotoisuutta ja tukea sitä perehdyttämistilanteissa.

Perehdyttäminen on oppimista. Tämän vuoksi tässä osiossa käsiteltiin työssä oppimista, oppimiskäsityksiä ja työssä oppimisen tukemista. Sekä perehdyttäjän että perehdytettävän oppimiskäsitykset ja -tyylit, mieluisimmat ja luontevimmat, poikkeavat toisistaan. Perehdyttäjien olisi hyvä tunnistaa oma mieluisin oppimistapansa ja ymmärtää, että kaikkien luontevimmat oppimistavat eivät ole samanlaisia. (Kupias & Peltola 2009, 120.)

Mikäli perehdyttäjät eivät ole perehtyneet ihmisten oppimiseen, on yleistä, että oppimiskäsitykset nousevat omista aikaisemmista kokemuksista ja uusia työntekijöitä perehdytetään työelämäänsä esimerkiksi samoin periaattein, kuin lapsia opetetaan koulussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 38). Perehdyttämisen tulisikin olla mieluummin interaktiivista ja osallistavaa. Yleisesti paras tapa opettaa johdonmukaisesti aikuisia on keskittyä tekemällä oppimiseen ja osallistamiseen. (Lawson 2015, 17.)

Työssä oppimisen tukeminen edesauttaa perehdyttämisen tehokkuutta ja onnistumista, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää oppimista ja sen taustaa, jotta sitä osataan oikein tukea ja huomioida. On hyvä tiedostaa, että oppiminen on moninainen ja laaja käsite, jonka vuoksi sitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kyseisen käsitteen tarkka lokerointi ei olekaan tämän tutkimuksen tavoitteena. Oppimisen kontekstin ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, jotta perehdyttäminen onnistuu sekä työnantajan että uuden työntekijän kannalta mahdollisimman hyvin.



# 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, perehdyttämisen toteutumista ja sen tasoa sekä siihen liittyvää työssä oppimisen tukea Yrityksessä X. Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen toteutusta: ensin metodologisia valintoja ja aineistonkeruumenetelmää, joidenka jälkeen syvennyttään tutkimuksen aineiston analysointivaiheeseen.

## 4.1 Metodologiset valinnat

Tämän tutkimuksen metodologiset valinnat selkiintyivät, kun menetelmiä pohdittiin tutkimusongelmasta käsin: miten ja millä menetelmillä voidaan vastata tutkimuskysymyksiin, saada tarkoituksenmukaista tietoa sekä saavuttaa tämän tutkimuksen tavoitteet. Tässä tutkimuksessa keskitytään ihmisiin, heidän ajatuksiinsa ja kokemuksiinsa kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa tai malleja, vaan kiinnostuksen kohteena ovat aineistosta löytyvät perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen liittyvät seikat, joiden tulkitsemisen tueksi etsitään enemminkin teoriasta vahvistusta (Hurt & McLaughlin 2012, 65). Lopulta päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, sillä laadullinen tutkimusote tarjoaa joustavamman ja avoimemman tutkimustavan kuin määrällinen tutkimus, mitkä koettiin tärkeimmiksi kriteereiksi tutkimusotetta valittaessa tähän tutkimukseen (Hurt & McLaughlin 2012, 64).

Koko tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään syvällisesti ilmiön kokonaiskuvaa eli Yritys X:n perehdyttämistä, mikä on olennaista laadulliselle tutkimukselle (Ary, Jacobs & Razavieh 2002, 27; Boddy 2016, 427). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai tuoda ilmi tosiasiota, eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, koska tarkoituksena on tuoda esille uusien työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia yrityksen perehdyttämisestä.

Kvalitatiivinen tutkimus on yleensä hypoteesitonta, jolloin ennakko-oletuksia ei ole. Tälle tutkimukselle ei ole asetettu tiettyjä oletuksia. Tutkijan aikaisemmat kokemukset ja oletukset vaikuttivat kuitenkin siihen, että tätä tutkimusta lähdettiin tekemään juuri tästä aihepiiristä. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkijan aikaisemmista kokemuksista ei pidä muodostaa asetelmia, jotka rajaisivat tutkimustoimenpiteitä, koskien Yritys X:n perehdyttämisen tutkimista. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.) Tämä seikka pyrittiin huomioimaan erityisesti tutkimuksen empiirisessä osiossa, jotta tutkimus olisi toteutettu mahdollisimman objektiivisesti, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen sekä eettisyyteen.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tutkia aineistoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkimussuunnitelma ja itse tutkimus kehittyivät ja muotoutuivat tutkimuksen edetessä. Eskola & Suoranta (1998, 16) puhuvatkin elävästä tutkimussuunnitelmasta, joka muotoutuu tutkimuksen edetessä ja korostaa aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on eri lailla keskeinen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusta tehdessään tutkijalla on tietynlaista vapautta, mikä mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen. (Eskola & Suoranta 1998, 16.) Tällöin tutkijan tekeminen vaikuttaa omalta osaltaan myös koko tutkimusprosessiin sekä tutkimustuloksiin. Elävä tutkimussuunnitelma, joustavuus ja tietynlainen vapaus koettiin tässä tutkimuksessa eduksi, koska tutkijan oman tiedon kasvaminen perehdyttämisestä tutkimuksen edetessä ja tutkimussuunnitelman kehittyminen edesauttaa tutkimuksen kokonaisvaltaista onnistumista.

## *4.2 Aineistonkeruu*

Aineistonkeruu suoritettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, yksilöhaastatteluina. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre on ihmisten suosiminen tiedonkeruussa, kuten tässäkin tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluiden yksi tärkeimmistä päämääristä on pyrkiä ymmärtämään tutkimusaihetta haastateltavien näkökulmasta: mitä tutkimusaiheet heille merkitsevät ja miten he ovat päätyneet kyseisiin näkemyksiin. (King 2004, 11.) Tämä on tavoitteena

koko tutkielmassa. Tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin teemahaastattelua, jotta uusien työntekijöiden omat näkökulmat pääsisivät parhaiten esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160).

Tässä osiossa käsitellään ensin yleisesti haastattelumenetelmää ja sen soveltuvuutta tähän tutkimukseen, jonka jälkeen paneudutaan tutkimuksen kohderyhmään tarkemmin. Viimeisenä käsitellään vielä tämän tutkimuksen aineistonkeruun toteutusta käytännön tasolla.

#### 4.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelut ovat käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa (Atkinson, Coffey & Delamont 2003, 97; Tuomi & Sarajärvi 2003, 73; Flynn 2005, 65). Ne ovat luonteeltaan sosiaalisia kohtaamisia, joissa haastateltavat luovat omia näkemyksiään omasta toiminnastaan, kokemuksistaan, tunteistaan ja ajatuksistaan (Rapley 2004, 16). Näiden seikkojen esiin tuominen on tämän tutkimuksen aineistonkeruun tavoite. Haastatteluiden avulla päästään helposti kiinni siihen, mitä ihmiset ajattelevat perehdyttämisestä (Flynn 2005, 65). Perusidea on sinällään yksinkertainen: kun olemme kiinnostuneita siitä, mitä ihminen ajattelee tai miksi toimii juuri niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään, eli tässä tapauksessa Yritys X:n uusilta työntekijöiltä (Harvey-Jordan & Long 2001, 219; Tuomi & Sarajärvi 2003, 73). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopi tähän tutkimukseen sen selkeän ja yksinkertaisen luonteen vuoksi.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka oli luonteeltaan puolistrukturoitu. Puolistrukturoidut haastattelut ovat yksinkertaisuudessaan keskusteluita tietyistä aiheista, joista on kiinnostuttu. Haastatteluiden avoimet kysymykset perustuivat valittuihin teemoihin, perehdyttämiseen liittyen, joihin tämä tutkimus haluaa vastauksia (Harvey-Jordan & Long 2001, 219). Valitut teemat ja kysymykset määriteltiin etukäteen Yritys X:n johdon kanssa. Teemahaastattelurungon luomisessa pyrittiin kuitenkin luomaan kysymysten ja teemojen asettelu siten, ettei niihin voi vastata ainoastaan yhdellä sanalla: kyllä tai ei, koska tällöin on kyse enemminkin strukturoidusta haastattelusta (Flynn 2005, 66). Haastattelurungosta muodostui lopulta luettelomainen, selkeä ja melko vähän strukturoitu, koska avoimilla kysymyksillä

pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa uusien työntekijöiden kokemuksista, koskien Yritys X:n perehdyttämistä. Metodologisesti haastattelua suunniteltaessa pyrittiin korostamaan ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän asioillensa antamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77).

Puolistrukturoidun haastattelun kysymysrunko voi sisältää esimerkiksi kolmen tasoisia teemoja. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, joista on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla voi olla teemaa tarkentavia apukysymyksiä ja kolmannella tasolla voi olla yksityiskohtaisempia kysymyksiä, jotka otetaan käyttöön vain, jos aikaisemmat kysymykset eivät ole tuottaneet siihen vastauksia. (Eskola & Vastamäki 2001, 24–25.) Teemojen lisäksi haastatteluita suunniteltaessa, pohdittiin tarkentavia apukysymyksiä, jotta aineistonkeruu onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Näitä apukysymyksiä käytettiin myös varsinaisessa haastattelutilanteessa.

On hyvä huomioda, että puolistrukturoidun teemahaastattelun onnistumiseen ei riitä vain hyvän teemarungon rakentaminen, koska laadullisten ja syvällisten haastatteluiden tekeminen vaatii erilaisia taitoja, kuten intensiivistä kuuntelua, havainnointia, huolellista suunnittelua sekä riittävää valmistelua (Qu & Dumay 2011, 239). Aineistonkeruussa haastattelijan on myös oltava yhtä aikaa sekä asenteeltaan neutraali että kiinnostunut (Rapley 2004, 20). Teemahaastattelussa aineistonkeruu perustuu ihmisen kanssa vuorovaikutuksessa käytävään keskusteluun. Taitava haastattelijaa osaa muokata haastattelun tyyliä, etenemisvauhtia ja kysymystenasettelua jopa haastattelun edetessä. (Qu & Dumay 2011, 246.) Tutkijan tulee siis ymmärtää erilaisia haastattelutekniikoita ja -tilanteita laajemmin. On etu, että tutkija on työkseen niin tutkimus- kuin rekrytointimielessäkin, haastatellut yli tuhatta ihmistä, sekä käynyt erilaisia haastatteluihin liittyviä koulutuksia. Tämä edesauttaa aineistonkeruun onnistumista, kun on aikaisempaa kokemusta haastattelutekniikoista, haastatteluiden suunnitteluista sekä ihmisten kohtaamisista.

Puolistrukturoitu haastattelu on suosittu menetelmä, koska se on joustava ja helposti ymmärrettävä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74; Qu & Dumay 2011, 246). Joustavuutta lisää kysymysten asettelu, jolloin kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun tutkija kokee parhaaksi (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Erityisesti joustavuus katsottiin tässä tutkielmassa tärkeäksi kriteeriksi

aineistonkeruumenetelmää valittaessa, jotta haastateltavien kokemukset ja näkemykset tulisivat parhaiten esille sellaisina kuin ne ovat.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa alkuvaiheen teemoihin palaamisen haastattelun lopuksi tai joidenkin kysymysten väliin jättämisen, sillä kaikkia kysymyksiä ei välttämättä tarvitse esittää kaikille haastateltaville (Flynn 2005, 66). Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa koettiin kuitenkin tärkeäksi, että kaikki teemat tulevat jossain kohtaa käsitellyksi, vaikka joitain asioita ei erikseen kysyttäisi. Näin taataan, että jokaisesta ennalta määritellystä teemasta saadaan tarpeeksi tietoa ja aineistonkeruu on laadullisesti onnistunut sekä tutkimuksen tarkoituksen mukainen.

Vaikka puolistrukturoitu teemahaastattelu on joustava ja avoin menetelmä, ei haastattelussa voida kysellä ihan mitä tahansa. Päämääränä on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia Yritys X:n perehdyttämiseen liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77.) Tutkimuksen aiheen ja kohderyhmän huomioiden, esimerkiksi kyselyt tai kirjoitelmat eivät olisi toimineet yhtä hyvin kuin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska väärinymmärrysten korjaus, kysymysten toistaminen ja tarkennusten kysyminen oli uusien työntekijöiden haastattelutilanteissa välillä paikallaan. Strukturoitu haastattelu ei puolestaan anna tilaa tarpeeksi uusien työntekijöiden ajatuksille ja jotain tärkeää olisi voinut jäädä sanomatta, mikäli kysymykset ja asiat olisivat tämän tutkimuksen haastatteluissa tarkoin rajattu tai määritelty.

Vaikka haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on monikäyttöinen, sitä ei aina voida pitää täysin luotettavana menetelmänä. Tutkijalla ei välttämättä ole todisteita tutkimusaiheen tapahtumista, ja totuus perustuu haastateltavien yksilölliseen kokemukseen, jotka voivat poiketa niin kutsutusta totuudesta. Yhdestä ja samasta tapahtumasta voi olla haastateltavilla hyvinkin erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä. (Atkinson ym. 2003, 97.) Tässä tilanteessa tutkijalla on niin kutsuttuja todisteita perehdyttämistilanteista, mutta ne pyrittiin tarkoituksella jättämään taka-alalle, koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä uusien työntekijöiden omiin näkökulmiin, eikä tutkijan omiin käsityksiin, jotta tutkimus olisi luotettava. Erilaiset yksilölliset kokemukset voidaan nähdä myös positiivisena asiana, koska aineistosta saadaan täten monipuolisempaa materiaalia Yritys X:n perehdyttämiseen liittyen.

#### 4.2.2 Yritys X:n kohderyhmä

Tämän tutkimuksen kohteena on henkilöstöalan yritys, jolla on ollut tutkimusajankohtana toimintaa Pohjoismaissa. Suomessa henkilöstömäärä on tutkimusajankohtana ollut noin tuhat. Yritys tuottaa henkilöstöalan palveluita, kuten henkilöstövuokrausta, suorarekrytointipalveluita sekä konsultointia erilaisissa henkilöstöasioissa. Yrityksessä aloitti tammikuussa 2016 kuusi uutta työntekijää, joka loi hyvän mahdollisuuden perehdyttämisen tutkimiseen. Yhdessä Yritys X:n kanssa koettiin, että uudet työntekijät olisivat hyvä ja ajankohtainen kohderyhmä kartoittamaan perehdyttämisen toteutumista.

Tutkimuksen kohderyhmän muodosti Yritys X:n kuusi uutta työntekijää, joista viime hetkellä karsiutui yksi haastateltava, hänen vaihdettuaan työpaikkaa. Tutkimuslupa pyydettiin ensimmäisenä Yritys X:n johdolta suullisesti tutkimusta suunniteltaessa ja jälkeenpäin myös kirjallisesti. Kohderyhmäksi valittiin yhdessä Yritys X:n johdon kanssa uudet työntekijät, koska ajateltiin, että heillä olisi objektiivisin ja tuorein näkökulma Yritys X:n perehdyttämisestä ja sen mahdollisesta kehittämisestä. Tämän tutkimuksen kohderyhmä valittiin tarkoituksenmukaisesti, mikä on olennaista myös laadulliselle tutkimukselle (Hurt & McLaughlin 2012, 64: Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 164).

Kohderyhmää informoitiin tutkimuksesta sähköpostitse sekä puhelimitse. Informoinnissa painotettiin tutkimuksen osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä kerrottiin valittu kohderyhmä ja sen tuomat haasteet. Anonymiteetin turvaaminen on haastavaa yhden yrityksen näin pienessä otoksessa, joka oli hyvä tuoda esille myös tutkittaville, jotta he olisivat tästä tietoisia. Tutkimuslupa tutkittavilta pyydettiin sähköisesti tai puhelimitse informoinnin yhteydessä. Tutkittavat ymmärsivät anonymiteetin haastavuuden, mitä pyrittiin kuitenkin turvaamaan tilanteesta huolimatta mahdollisimman hyvin. Haastatteluiden aiheet ja teemat lähetettiin etukäteen tutkittaville sähköpostitse.

Tutkimuksessa käytetty aineisto muodostui lopulta teemahaastatteluiden avulla kerätystä materiaalista, yhteensä viidestä yksilöhaastattelusta. Tutkimus haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä, joten haastatteluiden määrä koettiin riittäväksi ja kohderyhmäksi valittiin vain Yritys X:n uudet työntekijät. Tarkoituksena ei ole kerätä määrällisesti paljon aineistoa, vaan keskittyä ennemminkin aineiston tarkoituksenmukaisuuteen ja laatuun. Vaikka

aineiston määrä ei ole laadullisessa tutkimuksessa oleellista, on aineistonkeruussa silti huomioitava muun muassa sen luotettavuus, jota tässäkin tutkimuksessa mitattiin saturaation avulla. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineiston määrä on riittävä: uutta aineistoa keräämällä ei saada enää oleellista lisätietoa tutkittavasta aiheesta ja aineisto alkaa toistamaan itseään. (Boddy 2016, 427.)

Tässä tutkimuksessa on tärkeää huomioida tutkimuksen kohderyhmä ja heidän tilanteensa aineistonkeruumenetelmää valittaessa. Uudet työntekijät ovat vasta aloittaneet työssä, joka on jo yksissään jännittävä ja joskus jopa stressaavakin tilanne. Tämän vuoksi aineistonkeruu pyrittiin toteuttamaan rentona ja luontevana, mutta kuitenkin syvällisenä ja etenevänä keskusteluna, teemahaastatteluna.

#### 4.2.3 Haastatteluiden toteutus

Aineistonkeruussa on tärkeää huomioida käytännön järjestelyt, kuten aikataulutus sekä haastatteluympäristö ja -tila (Rapley 2004, 15). Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kahdessa eri kaupungissa kasvotusten paikan päällä. Haastattelutiloiksi valittiin Yritys X:n toimipisteiden lähellä olevat tilat, jotta siirtyminen ei veisi turhaa aikaa haastateltavilta. Tilavalinnoissa pyrittiin huomioimaan ja takaamaan haastateltavien yksityisyydensuoja ja anonymiteetti. Haastatteluissa ei ollut tutkijan ja haastateltavan lisäksi muita henkilöitä. Haastattelut suoritettiin huhtikuun ja toukokuun ensimmäisillä viikoilla vuonna 2016 ja niiden kestot vaihtelivat 51 minuutista 90 minuuttiin.

Haastatteluiden nauhoitukseen ja tallentamiseen käytettiin ääninauhuria, koska se on tehokkaampi ja tutkijaa vähemmän häiritsevämpi tapa verrattuna muistiinpanojen keräämiseen (Ary ym. 2002, 434). Tutkittavilta kysyttiin lupa ääninauhurin käytölle. Kaikki tutkittavat suostuivat nauhurin käyttöön ja äänitteiden tallentamiseen. Haastatteluiden aikana ei tehty erillisiä muistiinpanoja. Tutkijalla oli haastattelussa ääninauhurin lisäksi mukana tulostettu teemahaastattelurunko (liite 1). Tutkija pyrki luomaan haastateltavaan luonnollisen ja hyvän vuorovaikutussuhteen ja olemaan haastattelutilanteissa

mahdollisimman neutraali, jotta haastattelutilanne olisi haastateltavalle mieluisa ja aineistonkeruu onnistuisi luotettavasti (Rapley 2004, 19).

Haastattelut etenivät suunnitelmien mukaisesti ja onnistuivat teknisesti hyvin, eivätkä haastateltavat kokeneet nauhoitustilannetta omien sanojensa mukaan ongelmalliseksi. Haastatteluiden jälkeen suoritettiin litterointi, eli haastatteluiden auki kirjoittaminen nauhoituksista. Litterointi suoritettiin sanatarkasti ja kaikkien haastatteluiden sanoista sai hyvin selvää. Materiaalia kertyi yhteensä 58,5 sivua, fonttikokona 12 ja rivivälinä 1,15. Litteroinnin jälkeen nauhoitukset poistettiin asianmukaisesti nauhurista sekä tietokoneen muistista.

Uusille työntekijöille haastattelu ja mahdollisesti perehdyttämisen kritisointi voi sinällään olla arkaluontoinen aihe, sillä onhan kyse uudesta työnantajasta ja toisaalta myös siitä, minkälaisen kuvan uudet työntekijät haluavat antaa itsestään työn alkuvaiheessa. Teemahaastattelu on kuitenkin hyvä menetelmä haastavampiinkin aiheisiin. Se sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen aihe on haluttu kohdistaa tiettyyn asiaan ja tiettyihin teemoihin, mutta antaa silti uusille työntekijöille vapaasti tilaa kertoa omista näkemyksistään. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77), joka toimii tutkielmassani paremmin kuin pintapuolisempi kyselylomake, koska tarkoituksena on saada perustavanlaatuisia tietoja Yritys X:n perehdyttämisestä.

Kuviossa 6 on koottu tutkimusaineisto vastaajatunnisteineen. Haastateltavia ei ole haluttu tarkemmin jaotella esimerkiksi paikkakunnittain tai esittää kuviossa totuudenmukaisessa järjestyksessä, jotta voidaan tukea tutkittavien anonymiteetin säilymistä.

| Haastatteluiden tunnistet ja kesto |           |
|------------------------------------|-----------|
| (H1) Haastattelu 1                 | 51min 12s |
| (H2) Haastattelu 2                 | 64min 40s |
| (H3) Haastattelu 3                 | 90min 29s |
| (H4) Haastattelu 4                 | 53min 10s |
| (H5) Haastattelu 5                 | 65min 58s |

**KUVIO 6.** Haastatteluaineisto



Kokonaisuudessaan aineistonkeruu sujui hyvin ja ongelmitta, vaikka alussa karsiutuikin yksi haastateltava. Kohderyhmä valittiin tarkoituksenmukaisesti Yritys X:n johdon kanssa, puolistrukturoidut teemahaastattelut onnistuivat keskusteluina hyvin ja käytännönjärjestelyt sekä tekniikka toimivat. Muutoksia aineistonkeruun suunnitelman toteutukseen ei juuri tullut.

### *4.3 Aineiston analyysi*

Jotta aineistossa sisällä olevat havainnot voidaan erottaa varsinaisen tutkimuksen tuloksista, tarvitaan tutkimusmetodi. Tämä koostuu operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa varsinaisia havaintoja, joidenka mukaan kyseisiä seikkoja voidaan tulkita. Ilman eksplisiittisesti määriteltyä metodologiaa, tutkimus voi herkästi muuttua omien olettamusten empiiriseksi todisteluksi. (Alasuutari 2011, 82.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysivaiheen operaatiot on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi, jotta tutkimus olisi kokonaisuudessaan mahdollisimman onnistunut ja luotettava. Laadullinen analyysi vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta, jonka vuoksi luotettavina pidetyt seikat on pyritty tässä tutkimuksessa selvittämään siten, että ne eivät olisi ristiriidassa tulkinnan kanssa (Alasuutari 2011, 38).

Ensimmäiseksi tämän osion alussa käsitellään valittua tutkimusmetodia, teemoittelua ja sen soveltumista tähän tutkimukseen. Teemoittelun jälkeen paneudutaan tutkimusmetodin ja analyysin toteuttamiseen.

#### *4.3.1 Analyysimenetelmänä teemoittelu*

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Sitä voidaan hyödyntää ja käyttää ristiin erilaisissa epistemologioissa ja tutkimusongelmissa. Teemoittelu on hyvä menetelmä teemojen analysoimiseen, kuvailuun sekä niiden jäsentämiseen ja siksi se on valittu tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi. (Clarke & Braun 2013, 3.) Teemahaastatteluiden yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu ja tyypittely (Eskola & Vastamäki 2001, 42). Teemoittelu sopii tämän aineiston analyysimenetelmäksi, koska se on erityisen hyvä menetelmä

tutkimaan eri tutkimusosapuolten näkökulmia, jossa etsitään yhtäläisyyksiä, eroja sekä uusia näkemyksiä.

Se on myös hyvä metodi tiivistämään aineiston keskeisiä piirteitä, sillä se mahdollistaa jäsenneilyn ja johdonmukaisen lähestymistavan aineiston käsittelyyn, jota myös tältä tutkimukselta odotetaan. (King 2004, 21.) Teemoittelu helpottaa analyysin aloittamista, kun teemahaastattelut antavat jo osviittaa itse analyysille. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 152) toteavat, että teemahaastattelurunko on oiva apuväline tutkimusaineiston jäsentelyssä. Nämä seikat tukevat tämän tutkimuksen haluttua, johdonmukaista ja selkeää lähestymistapaa sekä aineiston että koko tutkimuksen osalta.

Teemoittelu on eräänlainen muunnelma diskurssianalyysistä. Sen tarkoituksena on löytää ja ymmärtää asiaan, tässä tapauksessa perehdyttämiseen, liittyvän tekstirykelmän tai dialogin runko. (Corry, Ianacone & Stella 2014, 594.) Teemoittelu sopii suurehkoihin ja laadullisiin aineistoihin ja sen vaiheittainen lähestymistapa tarjoaa tutkimuksiin yksityiskohtaisia kuvauksia. (Novell, Norris, White & Moules 2017, 1). Tässä tutkimuksessa aineisto ei ole kovin suuri, mutta yksityiskohtaiset kuvaukset sitäkin tärkeämpiä.

On yleistä, että teemat pohjautuvat teemahaastattelun aiheisiin, mutta on tavallista, että esiin nousee useita muitakin teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tässä tutkimuksessa tämä katsottiin ennemminkin eduksi analyysimenetelmää valittaessa: mikäli merkityksellisiä uusia teemoja tai asioita nousisi aineistosta, olisivat ne enemmän kuin tervetulleita. Sillä voihan olla, että tutkija ja Yritys X:n johto, ei ole osannut ottaa teemahaastattelun rungon ja apukysymysten luomisessa kaikkea huomioon ja näin ollen rajataan jotain tiedostamatonta ja tärkeää pois. On kuitenkin hyvä huomioida, että tutkimus halutaan pitää selkeänä ja johdonmukaisena kokonaisuutena, joten mahdollisesti uusia teemoja tulee katsoa myös kriittisesti, jotta tutkimus ei ajaudu täysin valitun aiheen ulkopuolelle.

Teemahaastattelun jatkona analyysimenetelmä teemoittelu tuntui johdonmukaiselta valinnalta sekä selkeältä analyysimenetelmältä, joka sopisi tämän tutkimuksen luonteeseen. Toisaalta analyysin olisi voinut toteuttaa myös sisällönanalyysiä hyödyntäen, mutta teemoittelu vaikutti tässä kohtaa yksinkertaisemmalta ja selkeämmältä valinnalta. Teemat olisi helpompi käsitellä ja jäsenellä teemoittelun avulla, kuin sisällönanalyysiä käyttäen. Teemoittelua

olisi voitu jatkaa tyypittelyä hyödyntäen, jolloin se olisi voinut vielä syventää aineistosta nousseita seikkoja ja ylipäättään laajentaa kokonaisymmärrystä Yritys X:n perehdyttämisestä. Hyöty koettiin kuitenkin marginaaliseksi, suhteutettuna tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja resursseihin, joten sen ei koettu tuovan tutkimukseen merkittävää lisäarvoa.

Teemoittelu on iteratiivinen prosessi, joka kehittyy ja etenee jatkuvasti (Novell ym. 2017, 4). Teemoittelun etuna voidaan pitää myös sen tietynlaista helppoutta, sillä se ei edellytä muiden kvalitatiivisten lähestymistapojen yksityiskohtaista teoreettista ja teknistä ymmärrystä. Teemoittelu on menetelmänä helposti ymmärrettävissä ja se voi olla suhteellisen nopeasti opeteltavissa, sillä erityisiä muunnelmia menetelmästä on vähän. (Clarke & Braun 2013, 2–3.)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena ei ole löytää menetelmää, joka olisi tutkijalle helppo, vaan tarkoituksena on löytää soveltuvin analyysimenetelmä tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Joustavuus, yksinkertaisuus ja selkeys olivat tärkeitä kriteereitä valittaessa tälle laadulliselle tutkimukselle analyysimenetelmää, koska se tukisi tämän tutkimuksen tavoitteita. Metodia valittaessa huomioidaan lisäksi tämän tutkimuksen kokonaismetodologia, eli mitkä menetelmät sopivat mihinkin ja mitä voi, ja erityisesti kannattaa hyödyntää missäkin tilanteessa. Teemahaastattelu ja teemoittelu sopivat käytettäviksi hyvin yhdessä.

Analyysimenetelmänä teemoittelu on monikäyttöinen ja hyödyllinen menetelmä, mutta on tärkeää tunnistaa myös menetelmän haittapuolet, jotta tämän tutkimuksen analyysi onnistuu ja on luotettava. Kun tarkastellaan ja arvioidaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä analyysimenetelmiä, teemoittelun haittapuolet nousevat esiin. Teemoittelusta ei ole tuotettu kovinkaan paljon kirjallisuutta verrattuna esimerkiksi Grounded Theoryyn tai etnografiaan. Kirjallisuuden ja tarkkojen ohjeistusten puute voi esimerkiksi aiheuttaa aloitteleville tutkijoille epävarmuuden tunnetta. (Novell ym. 2017, 2.) Vaikka kirjallisuutta ei ole tuotettu paljolti, tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ohjeistuksia ei olisi olemassa. Esimerkiksi Aronson (1994) sekä Clarke & Braun (2013) antavat hyvinkin tarkat ja käytännönläheiset ohjeistukset teemoitteluanalyysin tekemiseen, eikä kirjallisuuden suuri määrä välttämättä aina korvaa laatua.

Tarkasti tehty teemoittelu tuottaa luotettavia ja oivaltavia havaintoja (Novell ym. 2017, 1). Se ei silti välttämättä osoita suoria johtopäätöksiä, vaikka teemoittain järjestellyt sitaatit ovatkin mielenkiintoisia. Analyysin onnistuminen vaatii sekä teorian ja empirian vuorovaikutusta, jolla saadaan tuloksiin tietynlaista syvyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tässä tutkimuksessa onkin muistettava teorian ja aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen, jotta analyysi ja tutkimus itsessään on luotettava ja onnistunut. Tutkijalla on myös oltava hyvä (esi)ymmärrys perehdyttämisestä, jotta aineistonkeruu on onnistunut, joka vaikuttaa taas analyysin sekä koko tutkimuksen onnistumiseen. Perehdyttämiseen tutustuttiin tämän vuoksi jo ennen tutkimuksen aineistonkeruuta.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin tarkoituksena on etsiä aineistosta tutkimuskysymyksien kannalta olennaista tietoa ja aiheita. Teemoittelun avulla pyritään luomaan johdonmukaisuutta ja selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä laadullisesti oikeanlaisia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä, tällä kertaa Yritys X:n perehdyttämisestä ja sen mahdollisesta kehittämisestä.

#### 4.3.2 Teemoittelun toteutus

Aineiston analysointi suoritettiin Braun & Clarken (2006) määrittelemien teemoittelun vaiheiden mukaisesti (esitetty kuviossa 7). Ennen varsinaisen teemoittelun aloittamista, tutkija perehtyi tarkasti teemoitteluun ja sen toteutukseen. Kun tutkijalla oli riittävä varmuus analyysimenetelmästä, aineiston analyysi aloitettiin ensin tutustumalla aineistoon. Litteroidut haastattelut tulostettiin paperille ja aineistoa luettiin useaan kertaan läpi, jotta tutkijalle muodostuisi jonkinlainen kokonaiskuva aineistosta ja sen mahdollisista teemoista.

Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tärkeitä teemoja ja yksityiskohtia, joita ympyröitiin ja ylivivattiin eri värisillä tusseilla. Tämän vaiheen olisi voinut toteuttaa nopeammin, esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmaa ja sen hakutoimintoa hyödyntämällä. Tutkija koki kuitenkin leikkaa – liimaa -tekniikan käytännönläheisemmäksi tavaksi, jossa hahmottaisi ja oppisi tuntemaan aineistoa paremmin, kun papereita pyöritellään konkreettisemmin, kuin tietokoneella tehdessä.

Seuraava vaihe oli teemojen etsiminen. Aineistosta koottiin samaa asiaa käsittelevät kohdat, jotka yhdisteltiin eri teemojen alle. Nämä kohdat koostuivat virkkeistä ja lauseista, ei kuitenkaan yksittäisistä sanoista. Aineistosta löydetty kohdat leikattiin ja koottiin kolmen ylätasoon teeman alle, jotka liittyivät tässä vaiheessa perehdyttämisen toteutumiseen, sen kehittämiseen ja oppimiseen. Nämä ylätasoon teemat nimettiin yksinkertaisesti alustavasti seuraavasti:

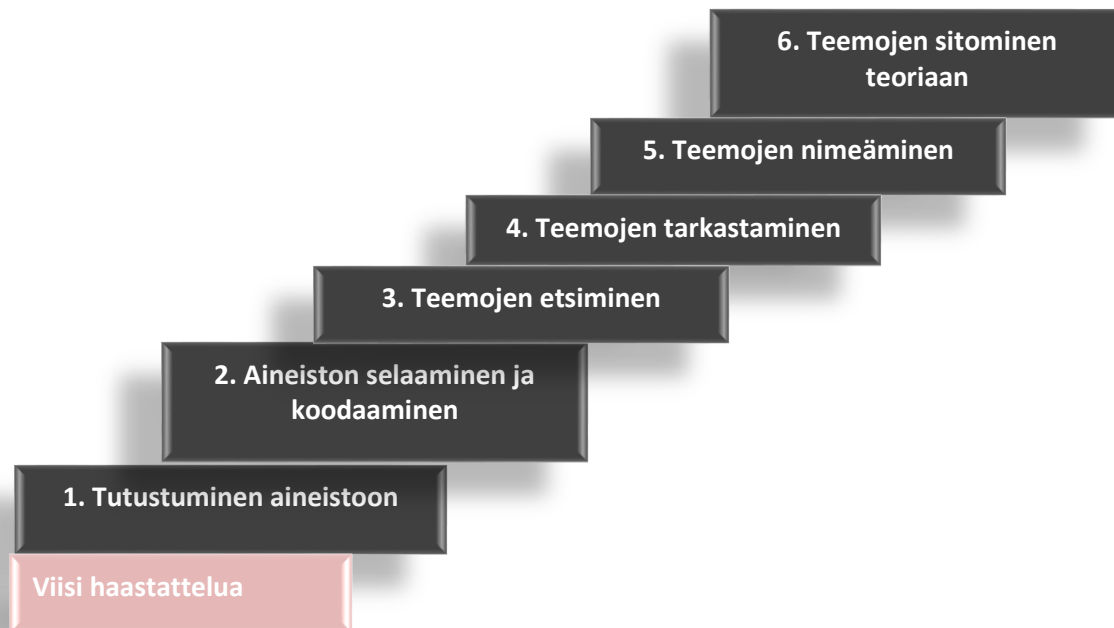
- 1) Perehdyttämisen toteutuminen
- 2) Perehdyttämisen kehittäminen
- 3) Oppimiseen liittyvät asiat

Seuraavaksi edellä mainittuja ylätasoon teemoja tarkastettiin ja niiden sisällä käsiteltävät asiat järjestettiin omiksi kokonaisuuksiksi. Perehdyttämisen toteutumiseen liittyvät alemman tason teemat nimettiin seuraavasti: *työyhteisön ilmapiiri, työn aloitus ja vastaanotto, huonot/epäonnistuneet kokemukset, hyvät/onnistuneet kokemukset, perehdyttäjät, materiaalit, työvälineet ja muut ilmenneet asiat.*

Perehdyttämisen kehittämiseen liittyvät alemman tason teemat nimettiin seuraavasti: *perehdyttäjät, lisätiedot työstä, materiaalit ja aikataulutus.* Nämä teemat ja vielä niiden alle sisältyvät teemat ovat hahmotettavissa paremmin kuviossa 8 (sivulla 57). Oppimiseen liittyvät asiat -teeman alle nimettiin alemman tason teemoja vielä seuraavasti: *oppimisen merkitys, oppimisen ymmärtäminen ja perehdyttämisen yksilöllistäminen.*

Näistä kaikista edellä mainituista teemoista muodostui lopulta tutkimuksen varsinaiset tutkimustulokset, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa viisi. Tutkimustulokset nivottiin lisäksi yhteen teoreettisen tiedon kanssa, joita käsitellään luvussa viisi, tutkimustulososiossa sekä luvussa kuusi, pohdintaosiossa.

Kuviossa 7 on koottu tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin eteneminen vaiheittain Braun & Clarken (2006) teemoittelua mukaillen:



**KUVIO 7.** Aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Braun & Clark 2006)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä ja analysoida monin eri tavoin. Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään ja tarkastelemaan perehdyttämisen tilannetta, haastateltavien kokemusten ja näkemysten kautta, eikä hakea tilastollisia selittäjiä ilmiölle. (Alasuutari 1993, 20–37.) Menetelmät ovat pyritty valitsemaan pohtimalla, miten saadaan parhaiten vastaus tutkimuskysymyksiin.

Aineistonkeruu ja sen analyysi on pyritty tekemään täsmällisesti ja kuvaamaan sellaisena kuin se on, jotta tutkimus on luotettava ja hyvin tehty. Analysoinnissa on pyritty huolellisuuteen, johdonmukaisuuteen ja järjestelmällisyyteen. Analyysimenetelmä on esitetty yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi, jotta lukija voi määrittää, että prosessi on uskottava ja näin ollen myös luotettava. (Novell ym. 2017, 1.)

Tutkimusta tehdessä tutkijan täytyy ymmärtää metodologiaa, jotta tutkimus onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Ei riitä, että tutkija osaa vain yhden menetelmän, koska täytyy myös ymmärtää millainen menetelmä tai menetelmät, omaan tutkimukseen parhaiten soveltuu. Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt keräämään tietotaitoaan metodologiaan liittyen yliopisto-opinnoista, eri gradu- ja

kandidaattiseminaareista, yliopisto-opettajilta sekä lukuisista muista eri kirjallisista ja verkosta saatavista tietolähteistä, jotta tutkimusta osattaisiin tehdä soveltuvimpia metodologisia käytäntöjä hyödyntäen.

# 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen aineiston pohjalta tehtyä analyysiä ja siitä muodostuneita tuloksia, tutkimuksen aiemmin esitettyjen tutkimuskysymyksien mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä käsitellään Yritys X:n perehdyttämisen toteutumista, jonka jälkeen edetään perehdyttämisen kehittämiseen ja lopuksi oppimisen tukemiseen.

Tutkimustulosten esittämisessä on käytetty haastatteluaineistosta poimittuja suoria lainauksia, koska ne kuvastavat ja selventävät analyysin tuottamia tuloksia.

## 5.1 *Perehdyttämisen toteutuminen*

Tutkittavien käsitykset ja kokemukset Yritys X:n perehdyttämisen toteutumisesta olivat samansuuntaisia. Perehdyttämisen aloitus koettiin onnistuneena. Erityisen tärkeänä nähtiin se, että uusia työntekijöitä oli useampi aloittamassa yhtä aikaa, jolloin vertaistukea oli saatavilla ja se koettiin muutenkin mukavana tapana tutustua uusiin kollegoihin.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työyhteisö ja Yritys X ovat ottaneet uudet työntekijät hyvin vastaan ja ilmapiiri on ollut hyvä, mikä kiteytyy seuraavissa lainauksissa:

”Työkavereilla ja kollegoillahan on niinku todella suuri ja kantava voima, et se on hirveen tärkeä, että se työyhteisö ja ilmapiiri on hyvä. Sitä se on täällä kyllä ollutkin.” (H4)

”...se oli tosi kiva, kun meitä aloitti useampi uusi, niin siitä syntyy sellainen erityinen side meidän uusien välille.” (H1)

Työpaikan ilmapiiriä keuhuttiin paljon. Erityisesti vastaanotto ja työnaloitus ovat olleet Yritys X:n perehdyttämässä onnistuneita. Sekä työyhteisön että uuden työntekijän kannalta on hyvin tärkeää, miten uudet työntekijät otetaan vastaan,



jotta työn aloitus ja perehdyttäminen onnistuvat ja uusi työntekijä saavuttaa nopeasti tavoitellun osaamistason. (Ketola 2010, 11.) Työsuhteen alku on myös paras aika tehdä vaikutus uusiin työntekijöihin (Wallace 2009, 169; Liebowitz 2010, 52). Sillä juuri työsuhteen alussa, uudet työntekijät ovat motivoituneimpia uuden oppimiseen (Wallace 2009, 169).

Erityisen hyvää on ollut lisäksi avoimet ja yhteiset keskustelut, jotka tulivat ilmi eri teemojen alta useissa eri tilanteissa ja useampien haastateltavien vastuksissa. Ilmapiiriin koettiin olevan avoin, joka edisti vuorovaikutustilanteita.

”Meidän uusien yhteiset keskustelut on aina ollu tosi antoisia, kommentoidaan ja puhutaan avoimesti ja ääneen asioista, jota ei vielä vaikka ymmärrä ja se on sit auttanu ymmärtään asioita...” (H4)

Avoin ilmapiiri koettiin tärkeäksi, koska silloin kysymyksiä uskalsi kysyä enemmän ja sen koettiin helpottavan työn aloitusta. Onnistuneet keskustelut ja avoin ilmapiiri koettiin edistävän Yritys X:n asioihin perehtymistä. Lawson (2015, 52–55) toteaa myös, että uuden työn aloittaminen on uudelle työntekijälle haastavaa, sillä uusien käytäntöjen sisäistäminen vie aikaa, jonka vuoksi on hyvin tärkeää, että kaikki on hyvin suunniteltu ja ilmapiiri on positiivinen sekä sopivan paineeton.

Yritys X: n perehdyttämiseen osallistuneita eri perehdyttäjiä sekä kehuttiin että kritisoitiin. Kaikki haastateltavat kokivat, että perehdyttäminen ei ole ollut kenenkään vastuulla, mikä on aiheuttanut hämmennystä ja perehdyttäminen on tästä syystä myös koettu epäjohtonmukaisena. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttämisessä pitäisi olla yksi vastuuhenkilö, joka vastaa kokonaisuudesta ja perehdyttämisen suorittamisesta. Tämä tulee esille muun muassa seuraavista uusien työntekijöiden sitaateista:

”Kyllähän se on sekavaa ollut, kun homma ei oo ollut kenenkään vastuulla.” (H3)

”Siinä pitäis olla joku selkeä vastuuhenkilö, esimerkiksi oma esimies ja tota ehdottomasti useampi henkilö siinä on hyvä olla perehdyttämässä, koska se tuo vaihtelevuutta ja sellasta piristystä, ettei yks ihminen puhu koko ajan ja ois kiva kuulla eri yksiköiden toiminnasta.” (H5)

Monissa vastauksissa ja useamman eri teeman alla tuli esille se, että on hyvä, kun perehdyttäjiä on useita ja eri yksiköiden edustajat ovat kertoneet oman

yksikkönsä toiminnasta, myös Yritys X:n muiden maiden toimistoista. Tämä tulee esille muun muassa yllä mainitussa sitaatissa. Useamman henkilön osallistuminen perehdyttämiseen koettiin tärkeäksi esimerkiksi tulevan yhteistyön kannalta, kun on tavannut ihmisiä jo etukäteen. Perehdyttäjiä ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ollut riittävän monipuolisesti eri yksiköistä. Tätä käsitellään vielä paremmin seuraavassa osiossa, perehdyttämisen kehittämisessä (5.2).

On hyvä, että perehdyttämisen vastuita on jaettu eri yksiköille, jolloin perehdyttämisen työtaakka yhtä henkilöä kohden vähenee, mutta on muistettava, että jonkun on oltava perehdyttämisen kokonaisuudesta ja sen suorittamisesta vastuussa, jotta varmistetaan toiminnan eteneminen ja johdonmukaisuus. Lepistö (2004, 59) toteaaakin, että esimies voi toki hoitaa työnopastuksen itse tai tarvittaessa delegoida asioita, mutta hänellä on viime kädessä vastuu perehdyttämisen tarkoituksenmukaisuudesta ja toteutuksesta.

Myös toimitusjohtajan osallistuminen perehdyttämiseen koettiin merkityksellisenä. Se tuotti haastateltaville arvostuksen tunnetta. Vastauksissa tuotiin lisäksi esille, että perehdyttämisen vastuu ei pitäisi olla toimitusjohtajalla, mutta tällaiset yksittäiset toimitusjohtajan osiot Yritys X:n perehdyttämisessä ovat tärkeitä, mikä käy ilmi muun muassa seuraavasta:

”...mun mielestä se luo jo itsessään tietynlaisen hyvän kuvan, kun toimitusjohtaja on itse mukana siinä perehdytyksessä.” (H3)

Platz:n (2012) mukaan on tärkeää, että uudet työntekijät tuntevat olonsa tervetulleiksi ja arvostetuiksi jo ensimmäisestä päivästä lähtien. Arthur (2005, 289) toteaa, että perehdyttämisen ensimmäisten päivien tärkeimpiä tavoitteita on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi. Lankinen ym. (2004, 194) tuovat myös esille, että johdon on hyvä olla mukana yksilöiden ohjaamisessa työsuhteen alussa. Toimitusjohtajan osuudet ovat siis olleet onnistuneita osia Yritys X:n perehdyttämisessä, jotka ovat merkityksellisiä osioita uusille työntekijöille.

Yritys X:n perehdyttämismateriaali sai kehuja ja kritiikkiä. Kaikki haastateltavat kokivat, että materiaalia: artikkeleita, ohjeistuksia, toimintatapojen esittelyä ym. on tarpeeksi, mutta niitä ei anneta johdonmukaisessa

järjestyksessä. Aineistosta nousi esille, että vaikka materiaalia sinänsä oli riittävästi, niin tietoa tietyistä asioista kaivattiin kuitenkin lisää. Tätä tarkastellaan laajemmin seuraavassa osiossa, perehdyttämisen kehittämisessä (5.2).

Jotkut haastateltavat kokivat, että materiaalia voisi olla jopa vähemmän ja se voisi olla laadukkaampaa. Tällä hetkellä materiaalia annettiin päivittäin muun muassa paperisena, sähköpostilla ja verkkolevyjen kautta useissa eri perehdyttämistilanteissa. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että oikean materiaalin löytäminen oikeaan aikaan oli haastavaa, koska materiaalit olivat useissa eri paikoissa. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, ettei materiaali ole kovin johdonmukaista, mikä tulee ilmi esimerkiksi seuraavasta lainauksesta:

”Täällä annetaan jotain materiaalia, yksittäisiä sivuja, jossa ei oo mitään fokusta, miksei oo vaikka jotain kansioo, missä kaikki on, eikä vain yksittäisiä irrallisia artikkeleita.” (H3)

Kjelin & Kuusisto (2003, 291) toteavat perehdyttämisoppaassaan: on hyvä muistaa, että uuden työntekijän ei tarvitse tietää työn alussa kaikkia asioita. Jos uutta informaatiota tulee liikaa, kokonaisuus voi pirstaloitua ja merkityksetön tieto vain kuormittaa uusia työntekijöitä. Perehdyttämisen tueksi on kuitenkin hyvä koota jonkinlainen tietopaketti, josta löytyy organisaatiota koskevaan materiaalia (Österberg 2015, osio 8).

Yritys X:n perehdyttämismateriaalien tarkoituksenmukaisuutta kritisoitiin paljon ja haastateltavat toivat esille useita kehitysajatuksia materiaalien sisältöön ja niiden jakoon liittyen, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa osiossa, perehdyttämisen kehittämisessä (5.2).

Yritys X:n perehdyttämisen aikataulutusta sivuttiin haastatteluissa jonkin verran. Perehdyttämisen aikataulut koettiin haasteellisiksi, pääosin epäjohdonmukaisuuden vuoksi. Kalenterivaraukset olivat tehty asiallisesti ja aihepiirit perehdyttämistapahtumiin määritelty selkeästi, mutta aikataulut olivat haastateltavien mielestä hyvin häilyviä ja niitä muuteltiin usein. Perehdyttämisen rakenne aikataulujen suhteen koettiin epäjohdonmukaiseksi: tiettyjä asioita koettiin jatkokäsiteltävän liian myöhään, joitain asioita taas liian pian, joten asioiden seuranta-ajointus ei ole haastateltavien mukaan ollut aina kohdillaan. Tämän vuoksi perehdyttäminen tuntui haastateltavista ajoittain epäselvältä.

Kjelin & Kuusisto (2003, 199) mukaan hyvä perehdyttämissuunnitelma sisältää aikataulutuksen, vaiheet, vastuut, sisällön, menetelmät ja seurannat. Hyvä aikataulutus ja oikea ajoitus ovat tärkeitä seikkoja perehdyttämisessä, jotka vaikuttavat omalta osaltaan kaikkiin perehdyttämisprosessin vaiheisiin. Siksi onkin tärkeää, että perehdyttämisen aikataulutus suunnitellaan jo etukäteen, jolloin toteutuskin on helpompaa, eikä jää puolitiehen.

Yritys X:n perehdyttämisen toteutus arvioitiin epäselväksi ja osittain epäonnistuneeksi. Haastateltavat mainitsivat edellä mainitun lisäksi esimerkiksi perehdyttämisprosessin palautekeskustelun olleen sekava. Lisäksi talon tapoja, kuten esimerkiksi henkilöstöasioita (kuten työntekijän sairastuminen) ei nykyisessä mallissa avata tarpeeksi. Työn edellyttämät välineet eivät ole olleet kunnossa ja monet työvälineisiin liittyvät asiat on usein pitänyt tehdä itse: esimerkiksi kolme haastateltavaa toi esille, että on aiemmissa työpaikoissaan tottunut, että nämä asiat (kuten esimerkiksi puhelimen laturin hankinta) hoidetaan työnantajan toimesta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Yritys X:n perehdyttämisen aloitusvaihe on onnistunut, vastaanotto on ollut hyvää ja uudet työntekijät ovat tunteneet itsensä tervetulleiksi. Onnistunut työn aloitus ja vastaanotto on tärkeää, koska se on paras aika tehdä vaikutus uusiin työntekijöihin (Wallace 2009, 169; Liebowitz 2010, 52). Yritys X:n yleinen hyvä ilmapiiri ja avoimet paineettomat keskustelutuokiot saivat kehuja. Nämä tukevatkin uuden työntekijän onnistunutta työn aloitusta (Lawson 2015 52–55).

Toimitusjohtajan osuus koettiin merkityksellisenä ja mielenkiintoisena. Osa perehdyttäjistä sai kehuja, mutta perehdyttäminen ei ole ollut kenenkään vastuulla, joka koettiin huonoksi asiaksi. Perehdyttämistä voi delegoida, mutta esimiehellä on kuitenkin viime kädessä vastuu uuden työntekijän perehdyttämisen toteutuksesta ja toteutumisesta (Lepistö 2004, 59). Perehdyttämisen vastuunjako tulisikin tehdä hyvissä ajoin ja kirjata jo perehdyttämissuunnitelmaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199). Kjelin & Kuusisto (2003, 41) sekä Heikkilä 2006 (60–61) tuovat esille, että uusilla työntekijöillä on myös vastuu, mutta se painottuu enemmän uuden työntekijän omaan oppimiseen perehdyttämistilanteessa, kuin perehdyttämisen toteutukseen.

Yritys X:n perehdyttäminen sai kritiikkiä lisäksi epäloogisesta perehdyttämismateriaalista sekä siitä että materiaalia on ollut useassa eri paikassa. Yhtenäistä perehdyttämismateriaalia tulisikin laatia jo perehdyttämissuunnitelman yhteydessä, jotta se tukee perehdyttämistä ja sen onnistumista (Kupias & Peltola 2009, 87).

Monet asiat Yritys X:n perehdyttämistilanteissa on koettu epäjohdonmukaisiksi tai epäselviksi, jonka vuoksi Yritys X:n perehdyttämisen toteutus ei ole haastateltujen uusien työntekijöiden kokemusten perusteella ollut kaikissa tilanteissa kovin onnistunut. Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttäminen ei ole sujunut ongelmitta ja vain yksi uusi työntekijä oli kokonaisuuteen kohtalaisen tyytyväinen. Yritys X: perehdyttämisen toteutus kiteytyykin hyvin seuraaviin yksittäisiin lainauksiin:

”En oo saanut tarvittavia pelimerkkejä.” (H3)

”Kyllähän se on sekavaa ollut, kun homma ei oo ollut kenenkään vastuulla.” (H3)

”...mulla menee hermo todella nopeasti kaikkeen tollaseen säätämiseen näitten vehkeitten kaa...” (H5)

”Alku oli niin hyvä ja mukava tänne oli tulla, loppuu kohden asiat jäi puolitiehen ja oli tosi vaikeeta hahmottaa oman työn kokonaisuus.” (H2)

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa paljolti perehdyttämisen sisältö, johon vaikuttaa muun muassa organisaation strategia, arvot, tavoitteet, uuden työntekijän aikaisemmat kokemukset ja nykyinen tehtäväkuva. Perehdyttämisen sisällön pitäisi keskittyä konkretiaan, kokonaiskuvan antamiseen sekä oikea-aikaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.) Yritys X:n perehdyttämisen toteutuksessa näihin asioihin ei ole uusien työntekijöiden mukaan tarpeeksi keskitytty, joten on hyvä tarkastella uusien työntekijöiden näkökulmasta seuraavaksi Yritys X:n perehdyttämisen kehittämiskohtia.

## *5.2 Perehdyttämisen kehittäminen*

Kaikki uudet työntekijät toivat jossain kohtaa haastattelua ilmi ajatuksensa Yritys X:n perehdyttäjäistä. Uudet työntekijät toivoivat, että perehdyttäjiä olisi jatkossa useampia niin, että jokaisesta yksiköstä tai osastosta tulisi henkilö kertomaan

omasta työnkuvastaan sekä yksikkönsä asioista. Tämä ilmenee esimerkiksi erään haastateltavan virkkeestä:

”Et olis hyvä, että täällä esimerkiksi taloushallinnosta ois tullu ihminen kerton ja esittäytyyn ja sit vaikka henkilöstöjohtaja kertoisi HR- asioista, näin oppis tunteen ihmiset paremmin ja hahmottaa kuka tekee mitäkin ja kenen kanssa mä työskentelen sit millonkin, joka auttaa sit siin kokonaiskuvan rakentumisessa.” (H5)

Yritys X:n perehdyttämiseen osallistuneet työntekijät saivat myös kehuja, joita käsiteltiin edellisessä osiossa, perehdyttämisen toteutumisessa (5.1).

Yksi haastateltava toi esille, että myyntijohtaja voisi osallistua myyntipuolen perehdyttämiseen paremmin, koska hänellä on ymmärrystä tämän yksión työnkuvista ja siitä mitä olisi hyvä missäkin perehdyttämisvaiheessa oppia ja osata. Haastateltavat kaipasivat erityisesti vanhempia ja pidempään talossa olevia myyntipuolen työntekijöitä osallistumaan perehdyttämiseen. Vanhemmilla myyjillä koettiin olevan erityisesti myyntityöstä ja kentältä ajantasaista tietoa ja kokemusta, jonka vuoksi koettiin, että juuri he osaisivat myös tähän työhön hyvin perehdyttää. Tämä käy ilmi seuraavista uusien työntekijöiden kommentteista:

”Vanhoja myyjiä ei pidetä perehdytyksessä ollenkaan mukana, sitä en oikein ymmärrä.” (H3)

”Heitä (vanhoja työntekijöitä) vois hyödyntää paljo paremmin perehdyttämisessä.” (H5)

Frisk (2003, 42) tuo esille, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma roolinsa perehdyttämisen toteuttamisessa. Perehdyttämisen kokonaisuutta on hyvä jakaa eri tahoille, jotta se ei kuormita yhtä työntekijää tai esimiestä liikaa. Perehdyttämiseen liittyviä osioita voidaan jakaa esimerkiksi kokeneemmille työntekijöille (Lepistö 2004, 59).

Vanhempien työntekijöiden hyödyntäminen perehdyttämisessä olisi sekä uusien työntekijöiden että vanhempien työntekijöiden etu. Uudet työntekijät saisivat oppia kokeneemmilta ja vanhemmat kokeneemmat työntekijät pääsevät perehdyttämisen lomassa tutustumaan vielä tarkemmin omiin toiminta- ja työskentelytapoihinsa.

Frisk (2003, 42) tuokin esille, että yksi perehdyttämisen tavoite tulee olla koko työyhteisön kehittäminen. Uuden työntekijän perehdyttämisessä työyhteisöllä on hyvä mahdollisuus miettiä omia käytäntöjä, tavoitteita ja toimintatapoja, samalla kun niitä tuodaan näkyviksi uudelle työntekijälle. Myös Kupias ja Peltola (2009, 19) tuovat esille, että parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdytettävän lisäksi koko organisaatiota. Lisäksi Collin (2007, 123–124) toteaa, että työssä tapahtuvien oppimisprosessien läpikäyminen kehittää koko organisaation osaamistasoa.

Haastatteluista nousi esille, että perehdyttämiseen toivottaisiin yhtä vastuuhenkilöä, joka vastaisi perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta, vaikka perehdyttämistä jaettaisiinkin talon sisällä eri henkilöille ja yksiköille. Yritys X:n perehdyttämisen vastuuhenkilöksi ehdotettiin uuden työntekijän lähiesimiestä. Lepistö (2004, 59) toteaaakin, että yleensä perehdyttämisen suorittamisesta vastaa uuden työntekijän lähiesimies, mutta yksittäisiä asioita voi delegoida muillekin. Yksittäisten tehtävien delegoinnista huolimatta, esimiehellä on aina viime kädessä vastuu perehdyttämisestä ja sen laadusta. Vastuunhenkilön puuttuminen näkyi Yritys X:n perehdyttämisessä. Tämä, sekä toive muiden työntekijöiden ja yksiköiden monipuolisesta osallistamisesta ja osallistumisesta perehdyttämiseen kiteytyvät hyvin seuraavaan sitaattiin:

"Siinä pitäis olla joku selkeä vastuuhenkilö, esimerkiksi oma esimies ja tota ehdottomasti useampi henkilö siinä on hyvä olla perehdyttämässä, koska se tuo vaihtelevuutta ja sellasta piristystä, ettei yks ihminen puhu koko ajan ja ois kiva kuulla eri yksiköiden toiminnasta." (H5)

Tutkimuksessa esiinnousseet perehdyttämisen kehittämiskohteet, perehdyttäjiin liittyen, on koottu kuvioon 8 (sivulla 58).

Yksi mainituista Yritys X:n perehdyttämisen puutteista ja kehittämiskohteista oli perehdyttämismateriaali ja erilaisen tiedon saatavuus tai tiedon puuttuminen. Perehdyttämiseen liittyvää informaatiota oli monessa eri paikassa, joka koettiin haastavaksi. Uudet työntekijät toivat esille, että tietoa oli vaikea löytää ja olisi hyvä, että tieto löytyisi yhdestä paikasta:

”...on onedrivet, sähköpostit, paperiset artikkelit ja kaikki järjestelmät ja niinku kaikki miljoonassa eri paikassa. Ei oikein tiedä mistä löydän mitään ja välillä on aika raskasta lähteä etsimään missä mikäkin tieto on” (H1)

”Ois helvetin hyvä, että ois vaikka joku Mappi Ö, jossa lukis vaikka yleistietoa yrityksestä, palveluista, toimintatavoista etc.”(H3)

”Tärkeit tiedot pitäisi olla jossain yhdessä paikassa, esim. kansiossa...” (H2)

Österberg (2015, osio 8) toteaaakin, että olisi hyvä, kun yrityksellä olisi tietopaketti, josta organisaatiota koskeva tieto löytyy. Sisältö tulisi muodostaa sellaiseksi, että sitä voidaan helposti päivittää. Kun aikaa menee tiedon etsimiseen ja selvittämiseen eri paikoista, ei perehdyttäminen voi olla kovin tehokasta. Tarvittavan perehdyttämismateriaalin etsiminen ja epätietoisuus siitä, mistä kaiken löytää aiheutti lisäksi turhautumista perehdyttämisvaiheessa. Lisämateriaalia ja lukemista koettiin saavan tarpeeksi, mutta aineistosta tuli esille, että tätäkin materiaalia olisi voinut antaa keskitetymmin, sillä muun muassa yksittäiset paperiset sekä sähköiset artikkelit olivat usein hukassa, kun niitä tarvittiin.

On hyvä huomioda, että mikäli informaatiota tulee liikaa, voi kokonaisuus pirstaloitua ja uusien työntekijöiden oppiminen ja perehdyttämisen sisäistäminen heikentyä. Sisällössä tulee huomioda, mikä tieto on milloinkin merkityksellistä ja milloin taas merkityksetöntä, sillä merkityksetön tieto kuormittaa uusia työntekijöitä turhaan työn aloituksessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 291.) Wanous’n & Reichers’n (2000) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatioiden perehdyttämisessä keskitytäänkin yleisesti liikaa tai jopa ainoastaan tiedon välittämiseen. On siis tärkeää suunnitella perehdyttämismateriaali huolellisesti, jotta se tukee perehdyttämistä.

Vaikka perehdyttämismateriaalia koettiin olevan riittävästi, niin silti tietoa tietyistä asioista kaivattiin vielä lisää. Aineistosta nousi esille, että erinäisistä käytännön asioista kuten henkilöstöasioista, työkuultuurista ja oman työn tavoitteista toivottiin lisätietoa. Lisäksi aineistosta nousi esille, että myös itse työn arkipäiväisistä rutiineista toivottiin lisätietoja, kuten esimerkiksi palveluiden hinnoittelusta ja tarjousten teosta sekä asiakastapaamisten kuluista ja nykyisistä yhteistyökumppaneista. Tutkimuksessa esiinnousseet perehdyttämisen



kehittämiskohteet perehdyttämismateriaaliin liittyen, on koottu kuvioon 8 (sivulla 58).

Frisk (2003, 47–48) toteaaakin, että perehdyttämisen pitäisi sisältää muun muassa organisaation, työyhteisön ja työympäristön esittelyä, työvälineiden haltuunottoa sekä omaan työkuvaan ja vastuisiin paneutumista. Myös Cadwell (1988, 25) mainitsee, että perehdyttämisessä on hyvä käydä läpi uuden työntekijän omaa työtehtävää, sen arviointia sekä organisaatiota yleisesti. Lepistö (2004, 61) mukaan perehdyttämisasiat ovat usein melko rutiininomaisia ja ongelmana onkin usein vain muistaa ne kaikki perehdyttämisvaiheessa. Tämän vuoksi on hyvä laatia perehdyttämissuunnitelma kullekin uudelle työntekijälle erikseen. (Lepistö 2004, 61.)

Muutama haastateltava toi esille, että kaipasivat vielä lisätietoa ja vinkkejä itse myyntityöhön, vaikka sitä Yritys X:n perehdyttämiseen oli sisällytetty jo tässäkin vaiheessa. Osa uusista työntekijöistä toisaalta koki, että eivät kaipa myyntiperehdyttämistä ollenkaan. Kupias & Peltola (2009, 87–88) mainitsevat, että perehdyttämissuunnitelmia olisi hyvä yksilöllistää joissain määrin, koska uudet työntekijät poikkeavat toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee ottaa huomioon, jotta perehdyttäminen onnistuu hyvin. Wallace (2009, 169) tuo myös esille, että yksilöllistäminen on hyödyllistä, sillä uudella työntekijällä voi olla oppimistarpeita, joita ei ole alkuperäisissä perehdyttämissuunnitelmissa huomioitu.

Perehdyttämisen erinäiset aikataulut olivat haastateltavien mielestä häilyviä sekä epäjohdonmukaisia ja niitä muuteltiin usein. Rakenne aikataulujen suhteen ei myöskään ollut johdonmukainen, sillä asioita käsiteltiin joko liian aikaisin tai liian myöhään. Perehdyttämisen aikataulutukseen toivottiin johdonmukaisuutta ja järjestelmällisyyttä. Hyvä perehdyttämissuunnitelma sisältääkin kunnon aikataulutuksen. Lisäksi perehdyttämisen sisällön rakentamisessa on hyvä keskittyä erityisesti asioiden oikea-aikaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.) Tiedon lisäämiseen ja aikatauluihin liittyvät perehdyttämisen kehittämiskohteet ovat esitetty kuviossa 8.

Tutkimuksen aineistosta nousi esille monia eri Yritys X:n perehdyttämisen kehittämiseen liittyviä ajatuksia ja ideoita. Nämä asiat jaettiin neljään eri aihepiiriin, jotka on koottu seuraavaan kuvioon yhteenvedoksi ja havainnollistamaan perehdyttämisen kehittämistarpeita:



**KUVIO 8.** Perehdyttämisen kehittämiskohteet Yritys X:ssä

### 5.3 Oppimisen tukeminen perehdyttämistilanteissa

Oppiminen nousi esille uusien työntekijöiden haastatteluissa monien eri käsiteltyjen teemojen alta. Eikä ihme, sillä onhan perehdyttämisessä kyse uusien asioiden oppimisesta. Oppimisen ymmärtäminen koettiin tärkeänä asiana, koska se tukee perehdyttämistä ja sen onnistumista. Aineistosta nousi esille, että Yritys X:ssä ei uusien työntekijöiden käsitysten mukaan ymmärretä oppimisen merkitystä eikä sitä, että ihmiset oppivat eri tavoilla. Tämä tulee ilmi muun muassa seuraavista sitaateista:

"Tääl ei ymmärretä oppimista, eikä ymmärretä, että nyt ollaan oppimassa, koska mehän ollaan tääl nyt oppimassa ja se pitäisi tehdä myös kaikille selväksi ja ymmärtää sitä paremmin, että se tukisi tätä koko hommaa..." (H3)

"Täällä ei ymmärretä, että on erilaisia oppijoita." (H5)

"...ihmisiä on erilaisia, joten siten on erilaisia oppijoitakin, joka pitäis ottaa tässä huomioon..." (H2)

Oppiminen on työelämässä yhä tärkeämpää (Viitala 2005, 112). Perehdyttämisessä tulee eteen monenlaisia oppimistilanteita, jonka vuoksi on hyvä ymmärtää oppimisen kokonaisuutta. Työssä tapahtuvien oppimisprosessien läpikäyminen sekä analysointi ovat keinoja, joilla voidaan pyrkiä ymmärtämään perehdyttämisprosessia ja kehittää sekä yksilön että koko yrityksen osaamista (Collin 2007, 123–124). Perehdyttäjällä onkin merkittävä rooli uusien työntekijöiden oppimisen edistäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 114).

Oppimista on tärkeä ymmärtää, koska se tukee onnistunutta perehdyttämistä. Organisaation tulee ymmärtää oma oppimiskäsityksensä (=tapa, jolla ajatellaan oppimista), jotta perehdyttäminen on sekä yksilön että koko organisaation kannalta onnistunut. On hyvä tiedostaa, että perehdyttäjien omat oppimiskäsitykset vaikuttavat perehdytettävän oppimiseen perehdyttäjän toiminnan kautta. Jos omia oppimiskäsityksiä ei tunnisteta, voidaan vahvistaa sellaisia oppimiskäsityksiä, joista on esimerkiksi tarkoituksella haluttu organisaatiossa kokonaan luopua. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Paschler ym. (2009, 105) toteavat, että optimaalinen opetus vaatii yksilöiden oppimistyylien ymmärrystä ja räätälöimistä. Uudet työntekijät pohtivatkin oppimista ja erilaisia oppimistarpeita haastatteluissa. Erityisesti perehdyttämisen yksilöllistäminen nousi aineistosta esille sekä lyhemmissä sivukommenteissa että laajemmin oppimisen yhteydessä. Uudet työntekijät totesivat haastatteluissa muun muassa seuraavaa:

”Perehdytyksen yksilöllistäminen on tärkeit, ku ihmiset oppii erilailla...” (H1)

”...olisi hyvä jos perehdytys olis osallistavaa ja mentäis niiden mukaan, jotka on oppimassa, jotkut tarvii ne powerpointit ja jotkut haluaa mennä suoraan asiaan.” (H5)

”...pitäisi räätälöidä perehdytys jokaisen koulutettavan mukaan eikä näin.” (H1)

”...perehdyttämisen pitää olla aktivoivampaa mulle...” (H4)

”Mä oon vielä henkilö, joka oppii tekemällä, eli jos mä en pääse niit asioita tekeen nii se on aika tyhjän kanssa niinku.” (H4)

Haastateltavien kommentteista tuli esille, että perehdyttämistä ei ole yksilöllistetty juurikaan, tai ainakaan tarpeeksi. Uudet työntekijät korostavat perehdyttämisen yksilöllistämisen tärkeyttä, koska sen avulla he kokevat oppivansa paremmin.

Perehdyttämisestä toivottiin itselle sopivampaa ja yksilöllisempää: toiset kokivat luento- ja teoriaosuudet liian puuduttaviksi, yksi halusi opetella keskittymistä vaativia asioita kotona työpäivän jälkeen, kaksi haastateltavaa koki taas perehdyttämisen myyntiosuuden turhaksi, koska osaaminen tältä saralta oli jo hallussa.

Yksi uusi työntekijä koki myös, että perehdyttämisen myyntiosuudessa oletettiin, että uuden työntekijät tietävät jo kyseiseen osuuteen liittyviä seikkoja, joita ei ollut aiemmin perehdyttämisessä käyty läpi. Tämä aiheutti uudelle työntekijälle turhautumista ja kertoo taas perehdyttämisen yksilöllistämisen tai räätälöimisen merkityksestä: mikäli uusille työntekijöille ei ole tehty perehdyttämiseen tai itse työhön liittyvää osaamiskartoitusta, ei voida olettaa, että heillä on välttämättä riittävästi pohjatietoa asioista. Muun muassa tämän vuoksi alkukeskustelut ja perehdyttämisen yksilöinti on tärkeää. Ylipäänsä toivottiin, että perehdyttämistä yksilöllistettäisiin edes jonkin verran. Kupias ja Peltola (2009, 88) toteaaakin, että perehdyttämiseen laadittuja suunnitelmia tulisi yksilöllistää edes joissakin määrin, sillä uudet työntekijät poikkeavat toisistaan ja yksilöllinen tausta on hyvä ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttämisen ja oppimisen tukemisen onnistuvan.

Yksi uusista työntekijöistä toi esille, että perehdyttämisen edetessä voisi pitää vähintään yhden lyhyen keskustelun, jossa käytäisiin läpi, kuinka perehdyttäminen sujuu, mitä kaipaasi mahdollisesti vielä lisää tai mitä osuuksia voisi mahdollisesti keventää. El-Shamy (2003, 17) toteaa, että uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä läpi jo ensimmäisen viikon aikana hänen osaamisensa sekä mieluisin tapa oppia uutta, joiden perusteella perehdyttämistä voidaan yksilöllistää. Uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämisen aikana palautetta myös oppiakseen ja kehittyäkseen (Kupias & Peltola 2009, 136–137). Seuraavissa sitaateissa tulee esille, että keskustelua perehdyttämiseen ja oppimiseen liittyen kaivattiin:

”Olis varmaan hyvä siinä perehdytyksen jo alkuvaiheilla kysyä et, miten ihmiset oppii, jolloin sitä pystyy ehkä sitä perehdytystä vielä siinä alkuvaiheessa jo muokkaan, et jos kaikki on tosi teoreettisia ihmisiä tai tosi käytännönläheisiä, niin pystyy yksilöllistään sitä perehdytystä jo valmiiks.”  
(H5)

”...perehdytyksen jälkeen pitäisi tehdä joku kysely, jotta päästään eteenpäin”  
(H3)

El-Shamy (2003, 17), Kjelin & Kuusisto (2003, 205–206) sekä Lepistö (2004, 60) suosittelevat keskustelua perehdyttämisen edetessä, jossa katsottaisiin pitääkö perehdyttämistä vielä muokata uuden työntekijän mukaan. Lisäksi on tärkeää pitää perehdyttämisen päätteeksi loppukeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista (El-Shamy 2003, 17–18). Myös perehdyttämisen kehittäminen edellyttää usein keskusteluita perehdytettävien kanssa (Lepistö 2004, 60).

On tärkeää pyrkiä ymmärtämään oppimista kokonaisvaltaisemmin, jotta perehdyttämistilanteessa tapahtuva oppiminen sekä uusien työ- ja toimintatapojen omaksuminen olisi mahdollisimman onnistunut. Mikäli emme ymmärrä oppimista tarpeeksi, voimme esimerkiksi vahvistaa tai olla vahvistamatta sellaisia oppimiskäsityksiä, joilla on Yritys X:n perehdyttämisen kannalta merkitystä. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että Yritys X:n perehdyttämisessä perehdyttäjien pitäisi ymmärtää oppimista todella syvällisesti.

Uudet työntekijät toivoivat lähinnä, että heidän erilaiset toiveensa tiedon omaksumisesta ja uuden oppimisesta huomioitaisiin jollain tavalla ja perehdyttämistä yksilöllistettäisiin. Collin (2007, 123–124) toki toteaa, että työssä tapahtuvan syvällisen oppimisprosessin ymmärtäminen (esimerkiksi perehdyttämisprosessi) edesauttaa työntekijöiden ja jopa koko organisaation kehittymistä. Kupias ja Peltola (2009, 120) toteavat, että perehdyttämisessä on oleellista ymmärtää oppimisen kokonaisuutta, koska perehdyttäjän ja perehdytettävän oppimiskäsitykset ja –tavat mitä todennäköisemmin poikkeavat toisistaan.

Perehdyttämisen yksilöllistämistä pidetään kaikista haastavimpana osana perehdyttämistä, koska perehdyttämistä tulee yksilöllistää sekä uuden työntekijän että vallitsevan tilanteen mukaan (Hämäläinen & Kangas 2007, 12–14). Joihinkin oppijoihin vaikuttaa esimerkiksi uutta asiaa opettavan perehdyttäjän äänensävy, ympäröivät ihmiset tai jopa vain ympäristön valaistus (Viitala 2005, 151). Perehdyttämisen tulee olla yksilöllistä, koska uudet työntekijät ovat erilaisia ja yksilöllisyys tulee ottaa huomioon, kun tavoitteena on tehokas ja hyvä perehdyttäminen (Kupias & Peltola 2009, 88; Wallace 2009, 170).

Yhteenvetona todettakoon, että oppimista ja sen merkitystä tulisi ymmärtää laajemmin, jotta Yritys X:n perehdyttäminen onnistuisi paremmin. Haastateltavat kokivat oppivansa eri tavoin ja toivoivat, että erilaisia oppijoita huomioitaisiin ja perehdyttämistä yksilöllistettäisiin. Perehdyttäminen ei ole tehokasta, kun jo opittuja asioita opetellaan uudestaan tai asioita, joita ei osata ei opeteta lainkaan. Tehokas ja hyvä perehdyttäminen vaatii huomiota yksilön oppimiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 45; Pashler ym. 2009, 105). Frisk (2003, 43) toteaa myös, että perehdyttämisprosessissa on keskeistä juuri työntekijän oppiminen.

Uudet työntekijät oppivat eri tavoilla, joten on myös luonnollista, että perehdyttämistä ja oppimista toivotaan eri tavoin. Oppimiseen liittyen uudet työntekijät toivoivat lisäksi keskusteluita perehdyttämisvaiheessa. Haastatteluista kävi ilmi, että näissä keskusteluissa olisi hyvä antaa palautetta puolin ja toisin sekä käydä läpi perehdyttämisen tarkoituksenmukaisuutta: sen mahdollista räätälöimistä ja yksilöllistämistä. Keskusteluissa olisi hyvä tehdä osaamiskartoitusta, käydä läpi oppimiseen liittyviä asioita sekä keskustella perehdyttämisen sujumisesta.

## 6 POHDINTA

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimustuloksista, tutkimuskysymyksiin peilaten ja tarkastellaan tutkimustulosten merkitystä. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi käsitellään tutkimuksen tulosten hyödyntämistä ja jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää perehdyttämisen toteutumista sekä oppimisen tukea uusien työntekijöiden näkökulmasta, jotta saadaan tietoa, miten Yritys X:n perehdyttämistä pitäisi tutkittavien mielestä kehittää. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia perehdyttämiseen ja oppimiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä Yritys X:n uusia työntekijöitä haastatteleamalla.

#### 6.1.1 Perehdyttämisen toteutuminen ja kehittäminen

Yritys X:n perehdyttämisen toteutumisesta saatiin haastatteluaineiston myötä hyvä käsitys. Aineistosta nousi esille useita eri teemoja ja yksittäisiä seikkoja, jossa perehdyttäminen koettiin onnistuneena tai epäonnistuneena. Perehdyttämiseen liittyviä onnistuneita asioita olivat hyvä työilmapiirin luominen, työntekijöiden vastaanotto ja perehdyttämiseen liittyvät hyvät keskustelutuokiot.

Hyvä ja avoin ilmapiiri auttaa uuden työntekijän työn aloitusta, joka on usein työntekijälle haastavaa aikaa, oppimisen ja uusien käytäntöjen sisäistämisen vuoksi (Lawson 2015, 52–55). Uusien työntekijöiden hyvä vastaanotto edesauttaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja onnistumista uudessa työssä (Honkaniemi ym. 2007, 154). Tutkimuksen mukaan Yritys X:n uudet työntekijät kokivat vastaanoton olleen hyvää ja he tunsivat olonsa tervetulleiksi. Uuden työntekijän ensimmäisinä päivinä perehdyttämisen tarkoitus onkin saada

työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi (Hacker 2004, 91). Hyvä vastaanotto on tärkeää sekä organisaation, koko työyhteisön että uuden työntekijän kannalta, jotta työnaloitus ja perehdyttäminen onnistuvat (Ketola 2010, 11). Yritys X:n uudet työntekijät toivat esille, että työyhteisö ja työilmapiiri ovat olleet iso voimavara työnaloituksessa.

Ilmapiirin merkitys on perehdyttämistilanteessa suuri. Uuden työntekijän on tärkeä saada opetella uusia asioita rauhassa ja turvallisessa ilmapiirissä. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Hyvä ja avoin ilmapiiri on mahdollistanut esimerkiksi mielekkäät ja hyvät keskustelutuokiot Yritys X:n perehdyttämisessä. Tämän tutkimuksen mukaan paineeton ja avoin ilmapiiri edesauttoi uusien työntekijöiden onnistuneita keskusteluja sekä kysymyksien esittämistä, jotka taas helpottivat uuden työn aloitusta. Hyvän ja paineettoman ilmapiirin luominen on tärkeää, jotta uudet työntekijät uskaltavat pyytää tarvittaessa myös apua. Perehdyttäminen onnistuu parhaiten, kun ilmapiiri on hyvä ja avoin.

Tutkimuksesta selvisi, että perehdyttäminen ei sujunut haastateltavien mielestä täysin ongelmitta. Yritys X:n perehdyttämisen toteutuminen on tämän tutkimuksen mukaan ollut epäjohtonmukaista, joka on johtunut huonosta aikatauluttamisesta, epäloogisesta perehdyttämismateriaalista ja huonosta vastuunotosta ja -jakamisesta. Tämä tutkimus osoitti, että Yritys X:n perehdyttämistä olisi hyvä kehittää. Tutkimuksesta ilmeni Yritys X:n neljä eri perehdyttämisen kehittämisen aihepiiriä: perehdyttäjät, materiaalit, lisätiedot työstä sekä aikataulutus.

Tutkimuksessa selvisi, että perehdyttämisvastuuta tulisi jakaa ja uuden työntekijän perehdyttämisen vastuuhenkilöksi olisi hyvä nimetä hänen oma lähiesimiehensä. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on oma roolinsa perehdyttämisen toteutumisessa. Yritys X:n perehdyttämisen kokonaisuutta on hyvä jakaa, jotta se ei kuormita yhtä työntekijää tai esimiestä liikaa. Ketola (2010, 131) mainitseekin perehdyttämistyön ja -vastuiden jakamisen yhdeksi onnistuneen perehdyttämisen osatekijäksi. Perehdyttämistä voidaan jakaa esimerkiksi kokeneemmille työntekijöille tai koulutetulle työnopastajalle, mutta esimies tai yrityksen johto on kuitenkin aina viime kädessä vastuussa perehdyttämisen kokonaisuudesta ja sen toteutumisesta (Lepistö 2004, 59; Ahokas & Mäkeläinen 2013; Työterveyslaitos 2020). Vaikka vastuu kuuluukin esimiehille, on itsensä kehittäminen ja oppiminen myös osittain jokaisen uuden



työntekijän omallakin vastuulla (Kauhanen 2009, 153). Erityisesti siinä vaiheessa, kun perehdyttäminen on edennyt pitkälle (El-Shamy 2003, 17–18).

Yritys X:n perehdyttämismateriaalit ovat tutkimuksen mukaan monessa eri paikassa, jonka vuoksi oikeaa tietoa oikeaan aikaan oli haastavaa löytää. Perehdyttämismateriaalit olisi hyvä olla yhdessä paikassa ja materiaalien ajantasaisuutta ja sisällön olennaisuutta tulisi tarkastella säännöllisesti. Yrityksellä on hyvä olla tietopaketti, josta yritystä koskeva tieto löytyy (Hacker 2004, 90–91; Österberg 2015, osio 8). Sisältö on hyvä pitää ajantasaisena, jotta merkityksetön tieto ei kuormita uusia työntekijöitä turhaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 291), eikä perehdyttämisessä keskityttäisi liikaa vain tiedon välittämiseen, kuten monissa organisaatioissa yleensä (Wanous & Reichers 2000).

Perehdyttämismateriaalia luodessa tulisi sopia kuka materiaalia päivittää ja kuinka usein (Hämäläinen & Kangas 2007, 7). Materiaalien päivittäminen tulee olla helppoa ja niiden käyttäminen vaivatonta (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Perehdyttämisen tukimateriaalia on kuitenkin hyvä hyödyntää (Ahokas & Mäkeläinen 2013), koska monet työntekijät sitä toivovat (Kupias & Peltola 2009, 70). Hyvä perehdyttämismateriaali varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tulevat varmasti perehdyttämistilanteessa käsitellyiksi (Kangas 2004, 6).

Tutkimuksessa tuli esille, että uudet työntekijät kaipaivat perehdyttämisvaiheeseen myös lisätietoa itse työstä. Yritys X:n tulisikin tuoda vielä selkeämmin esille yleisiä toimintatapoja, myyntityön käytänteitä sekä oman työn tavoitteita. Uudelle työntekijälle tulee kertoa yleisistä toimintatavoista uudessa työpaikassa (Hacker 2004, 90). Perehdyttämisen tarkoituksena on työtehtävien oppimisen lisäksi päästä sisälle organisaation toimintakulttuuriin (El-Shamy 2003, 20.) Tämän vuoksi on tärkeää, että yleisiä toimintatapoja ja työn käytänteitä käsitellään jo perehdyttämisen alkuvaiheessa. Tutkimuksessa selvisi, että myös yhteistyökumppaneista ja palveluiden hinnoittelusta tulisi kertoa tarkemmin Yritys X:n perehdyttämisen yhteydessä. Kyseiset työhön liittyvät lisätiedot voidaan tuoda esille perehdyttämismateriaalissa tai muussa perehdyttämisen muodossa.

Perehdyttämisen kehittämiseen Yritys X:ssä liittyi vielä tässä tutkimuksessa perehdyttämisen aikataulut. Tutkimuksesta kävi ilmi, että asioita käsiteltiin usein huonossa järjestyksessä ja aikatauluja muutettiin usein. Perehdyttämisen aikataulut on osa hyvää perehdyttämissuunnitelmaa.

Perehdyttämissuunnitelmaa luodessa, on hyvä keskittyä perehdyttämisen oikea-aikaisuuteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Myös Hacker (2004, 90) suosittelee perehdyttämisen tarkempaa ajallista suunnittelua. Aikataulutuksen tarkempi suunnittelu kehittäisi Yritys X:n perehdyttämistä johdonmukaisemmaksi, kun asioita käsiteltäisiin jatkossa oikeaan aikaan, eikä aikatauluja muutettaisi usein. Tämä kehittäisi Yritys X:n perehdyttämisen johdonmukaista etenemistä.

Tulevaisuudessa Yritys X:n kannattaa vaalia hyvää ja avointa ilmapiiriä työyhteisössään. Perehdyttämistyötä on hyvä jakaa ja valita uusien työntekijöiden perehdyttämisen vastuuhenkilöksi oma lähiesimies. Perehdyttämismateriaalit olisi hyvä olla yhdessä paikkaa ja materiaalien antamisajankohtia tulisi johdonmukaistaa. Myös lisämateriaalien ajantasaisuutta ja sisältöjen olennaisuutta tulisi tarkastella. Lisäksi perehdyttämisen aikataulutus sekä ajoitus tulee suunnitella paremmin, jotta se etenisi johdonmukaisemmin. Ketola (2010,118) on tutkimuksessaan esitellyt onnistuneen perehdyttämisen sisältöä: ajoissa suunniteltu perehdyttämisohjelma, asiantieto erilaisista lähteistä, työympäristön tuki, nimetty perehdyttäjä, etukäteen sovitut aikataulut, perehdyttämisen seuranta sekä yrityksen arkipäivän käytännöt. Nämä Ketolan (2010) tutkimuksen onnistuneen perehdyttämisen teemat tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia, sillä tutkimustuloksista on löydettävissä yhteneväisyyksiä.

### 6.1.2 Oppiminen perehdyttämistilanteessa

Tämän tutkimuksen perusteella Yritys X:ssa ei ymmärretty tarpeeksi oppimista. Tutkimuksessa selvisi, että uudet työntekijät kokivat oppivansa eri tavoin ja tämä olisi hyvä huomioida perehdyttämistilanteessa. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että perehdyttämistä ei yksilöllistetty tarpeeksi Yritys X:ssa.

Oppimisen ymmärtäminen koettiin tärkeänä asiana, koska se tukee perehdyttämisen onnistumista. Cadwell (1988, 3) toteaa, että oppimista tehostaa hyvä perehdyttäminen. Tämän vuoksi perehdyttämisessä tulee kiinnittää huomiota yksilön oppimiseen (Pashler ym. 2009, 105). Friskin (2003, 43) sekä Kjelin & Kuusiston (2003, 46) mukaan perehdyttämisessä on olennaista oppiminen, siksi sitä ei voi Yritys X:n perehdyttämisessä ja sen kehittämisessä sivuuttaa.

Perehdyttäjällä on merkittävä rooli uusien työntekijöiden oppimisen edistäjänä. Perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon omassa toiminnassaan uuden työntekijän oppimista edistäviä asioita, kuten aiemman kokemuksen, yksilöllisten oppimistarpeiden huomioimisen ja oppimisilmapiirin tukemisen. Yritys X:n ja sen perehdyttäjien tulee ymmärtää oppimista uusien työntekijöiden näkökulmasta, jotta he osaavat sitä myös tukea. (Kupias & Peltola 2009, 114, 126.) Näin perehdyttäminen onnistuu paremmin.

Tutkimuksessa selvisi, että uudet työntekijät toivoivat lisäksi perehdyttämisen yksilöllistämistä, joka liittyi oppimiseen. Perehdyttäminen ei ole silloin tehokasta tai onnistunutta, kun opittuja asioita opetellaan uudestaan tai asioita, joita ei osata, ei opetella ollenkaan. Kupias & Peltola (2009, 87–88) tuovatkin esille, että perehdyttämistä tulisi yksilöllistää edes vähän, koska uudet työntekijät ovat erilaisia ja yksilöllinen tausta on hyvä ottaa huomioon, mikäli perehdyttäminen halutaan toteuttaa onnistuneesti. El-Shamy (2003, 17) toteaa, että perehdyttämisen edetessä on hyvä käydä keskustelu mihin perehdyttämisessä tulee keskittyä ja mihin ei. Wallace (2009, 169) toteaa myös, että perehdyttämisen yksilöllistäminen on hyödyllistä, koska uudella työntekijällä voi olla oppimistarpeita, joita ei ole yleisessä perehdyttämisessä huomioitu.

Perehdyttämisessä on hyvä huomioida, että ihmisten oppimistarpeet ovat erilaisia, eivätkä kaikki pidä samoja menetelmiä yhtä hyvinä, kuin esimerkiksi perehdyttäjä itse (Kupias & Peltola 2009, 121). Tämän vuoksi on hyvä käydä uusien työntekijöiden kanssa keskusteluita perehdyttämiseen ja oppimiseen liittyen ja yksilöllistää perehdyttämistä uusien työntekijöiden oppimis- ja osaamistarpeiden mukaisesti. Sillä, mitä nopeammin uudet työntekijät oppivat yrityksen toimintatavat, sitä nopeammin heistä muodostuu tuottavia työntekijöitä Yritys X:lle.

Perehdyttämisessä tapahtuu paljon oppimista ja, jotta sitä voidaan tukea, on hyvä, että Yritys X ja sen perehdyttäjät ymmärtävät oppimista jonkin verran. Tämän tutkimuksen mukaan oppimisen ymmärtäminen, huomioiminen ja tukeminen edistää Yritys X:n perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttämistä on hyvä myös yksilöllistää, jotta uusien työntekijöiden oppimistarpeet ja aiempi tausta huomioidaan, joka puolestaan kehittää tämän tutkimuksen mukaan Yritys X:n perehdyttämistä.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, arvioidaan metodologisten valintojen vahvuuksia sekä heikkouksia ja arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä.

### 6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointikriteereitä ja -määrittäjiä on monenlaisia, eikä täysin yksiselitteistä ohjeistusta ole olemassa (Perttula 1995, 39; Tuomi & Sarajärvi 2003, 140). Kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa käytetyt reliabiliteetti ja valideetti eivät perinteisesti ymmärrettynä sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 2000, 211). Tämän vuoksi tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kriteereillä, jotka soveltuvat paremmin laadulliseen tutkimukseen. Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan pääosin laajalti käytetyn Lincolnin ja Guban (1985) kriteerien mukaan. Lincolnin ja Guban (1985, 300) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: tutkimuksen uskottavuus, tutkimuksen siirrettävyys, tutkimuksen vahvistettavuus sekä tutkimuksen seuraamuksellisuus.

*Uskottavuudella* viitataan laadullisen tutkimuksen sisäisen valideetin arviointiin, siihen miten hyvin tutkija perustelee tutkimuksessa tehdyt valinnat ja pystyy vakuuttamaan lukijansa, jotta tutkimus olisi todenmukainen ja uskottava. (Lincoln & Guba 1985, 290). Uskottavuutta voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009–2012, 21). Tutkija on pohtinut erilaisia vaihtoehtoja sekä valintoja tämän tutkimuksen toteutukseen liittyen itsenäisesti sekä ohjaavan opettajan että vertaisopiskelijoiden kanssa. Tutkimukseen liittyviä valintoja on pyritty argumentoimaan ja katsomaan myös kriittisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnissa tärkeä seikka on lisäksi tutkimusprosessin tarkka ja yksityiskohtainen kuvaaminen, joka lisää tutkimuksen uskottavuutta (Lincoln & Guba 1985, 300; Grönfors 2011, 106). Tärkeää on myös huolellisesti tehty tutkimus, sillä hyvän tieteellisen käytännön

noudattaminen on koko tutkimuksen uskottavuuden perusta (Saaranen-Kauppinen ym. 2009–2012, 27).

Uskottavuuden saavuttamiseksi tämä tutkimus on pyritty kertomaan ja kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja avoimesti (Lincoln & Guba 1985, 300). Tämän tutkimuksen eri vaiheet, kuten aineistonkeruu ja analyysi, sekä niiden toteutus on kerrottu tutkimuksessa yksityiskohtaisesti ja rehellisesti, sellaisina kuin ne ovat, joka lisää tutkimuksen uskottavuutta. Esimerkiksi haastattelut ovat litteroitu sanatarkasti nauhurin äänitteistä, jolla on pystytty varmistumaan, että mitään oleellista ei jäisi huomioitta. (Lincoln & Guba 1985, 300.) Äänitteisiin ja litterointimateriaaleihin on pystynyt tarvittaessa myös palaamaan. Tutkimuksen kohdeyrityksestä ja tutkittavista on kerrottu oleelliset taustatiedot, joka kertoo tutkimuksen todenmukaisuudesta. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheista, kuten aineistonkeruusta ja analyysistä on luotu kuvioita (kuviot 6 ja 7) edesauttamaan tutkimuksen valintojen ja toteutuksen hahmottamista. Tämä tukee lukijoiden ymmärrystä tämän tutkimuksen teosta ja lisää näin ollen myös uskottavuutta.

Tutkimuksen uskottavuutta voi jonkin verran heikentää tutkijan vähäinen kokemus tutkittavasta ilmiöstä, perehdyttämisestä, joka voi vaikuttaa ilmiön tutkimiseen ja tutkimuksen uskottavan teoria- ja tietopohjan luomiseen. Tutkijalla on kuitenkin kokemusta perehdytettävänä olemisesta ja tutkimuksen eteneminen (esimerkiksi lähdekirjallisuuteen perehtyminen) on lisännyt paljon tutkijan ymmärrystä tutkimuksen aiheesta, perehdyttämisestä.

Tutkimuksen valintoja ja toteutusta on perusteltu monipuolisilla lähdemateriaaleilla. On kuitenkin huomioitava, että perehdyttämiseen liittyvä lähdekirjallisuus on tässä tutkimuksessa tietoisesti ollut opas- tai oppikirjamaista, johon on pyritty suhtautumaan varauksella. Tämän kaltaisten lähteiden käyttö voi heikentää tutkimuksen uskottavuutta, koska kaikki lähteet eivät ole olleet perinteisesti tieteelliseen tutkimukseen parhaalla mahdollisella tavalla soveltuvia. Muu kirjallinen ja haastatteluiden avulla tuotettu materiaali on pyritty arvioimaan tieteelliseen tutkimukseen soveltuvaksi.

Lincolnin ja Guban (1985, 300) toinen laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteeri on tutkimuksen *siirrettävyys*. Siirrettävyydellä viitataan tutkimustulosten siirrettävyyteen toiseen yhteyteen tai kontekstiin. Tämän tutkimuksen ei tarvitse tuottaa tarkkaa yleistettävyyttä, vaan ennemminkin antaa lukijoille riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta lukijat voivat arvioida tämän tutkimuksen hyödyllisyyttä.

(Lincoln & Guba 1985, 298.) Koska tämä tutkimus on keskittynyt tietyn, Yritys X:n tilanteeseen se ei itsessään ole yleistettävissä, mutta siirrettävissä.

Tutkimusta, sen toteutusta ja tuloksia on kuvattu tarkasti, (kuten edellä mainitussa uskottavuusosiossa tuotiin esille), jotta tutkimustuloksia voidaan vertailla ja siirtää muihin konteksteihin. Siirrettävyyttä vahvistaa yksityiskohtainen ja tarpeeksi kattava kuvaus tutkimuksen vaiheista ja sen etenemisestä (Lincoln & Guba 1985, 316). Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus (esimerkiksi aineiston kerääminen usealta eri paikkakunnalta) kuitenkin vaikeuttaa ja sinänsä heikentää tutkimuksen yhdenmukaista siirrettävyyttä toiseen yhteyteen tai kontekstiin.

Lisäksi tutkijalla on ollut vahva rooli tutkimustulosten tulkinnassa, vaikka tutkimusta on pyritty tekemään objektiivisesti. Tutkijan vahva läsnäolo ja subjektiivisuus on kuitenkin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tämän vuoksi tutkimuksen hyvin samankaltainen siirrettävyys ei ole mahdollista. Se ei kuitenkaan täysin heikennä tutkimuksen luotettavuutta laadullisen tutkimuksen ja siirrettävyydskriteerin näkökulmasta, koska lukija voi muodostaa itse omat käsityksensä tutkimustulosten siirrettävyydestä ja soveltamisesta eri konteksteihin.

Kolmas luotettavuuden arvioinnin kriteeri on *vahvistettavuus*, jolla viitataan subjektiivisuuteen ja siihen, miten tutkimustulokset ovat syntyneet (Lincoln & Guba 1985, 300). Tämä tutkimus ja tutkimustulokset eivät perustu tutkijan omiin käsityksiin, vaan tutkimuksen aineistoon, jota on pyritty havainnollistamaan esimerkiksi suorilla lainauksilla, anonymiteetti huomioiden, joka lisää tutkimuksen vahvistettavuutta (Lincoln & Guba 1985, 300).

Eskolan & Suorannan (1998, 16) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin koko lähtökohta on tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistaminen, koska se mahdollistaa objektiivisuuden syntymisen. Tutkija on pyrkinyt tunnistamaan oman subjektiivisuutensa ja sen vaikutuksen tutkimuksen tekoon. Tutkija on tässä tutkimuksessa tärkeä tutkimusväline, jolloin tutkijan omat ajatukset, käsitykset ja aikaisemmat kokemukset voivat vaikuttaa tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2000, 210.) Tämän tutkimuksen havainnot perustuvat tutkijan tulkintoihin, ja tutkijan oma kiinnostus, käsitykset ja oletukset vaikuttivat esimerkiksi siihen, että tätä tutkimusta lähdettiin tekemään. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt objektiiviseen ja mahdollisimman neutraaliin tutkimuksen tekoon (Lincoln & Guba 1985, 18).

Vahvistettavuuskriteerillä tarkoitetaan myös sitä, että tutkimuksesta tehdyt tulokset saavat tukea muista tutkimuksista, jotka ovat käsitelleet vastaavaa ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). Perehdyttämisestä on löydettävissä vain vähän tieteellistä tutkimusta, joten soveltuvia aikaisempia tutkimuksia on melko niukasti, kuten Ketolakin väitöskirjassaan (2010) toteaa. Aikaisempien tutkimusten parempi saatavuus ja hyödyntäminen olisi mahdollisesti lisännyt tämän tutkimuksen vahvistettavuutta. Tutkimustuloksista on kuitenkin löydettävissä samankaltaisuuksia perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta, erityisesti perehdyttämisen kehittämiseen ja oppimiseen liittyen. Tämä tukee tulosten perustumista juuri tämän tutkimuksen tuloksiin, eikä tutkijan omiin odotuksiin, näkemyksiin tai käsityksiin.

Viimeinen luotettavuuden kriteeri Lincolnin & Guban (1985) mukaan on *seuraamuksellisuus*. Seuraamuksellisuudella viitataan tutkimuksen ja sen tulosten toistettavuuteen. Tutkimustulosten täysin tarkka toistettavuus on mahdotonta, joka heikentää tämän tutkimuksen seuraamuksellisuutta. Tämä tutkimus on kontekstisidonnainen ja tuloksien muodostumiseen vaikuttaa vahvasti tutkijan sekä tutkimuksen kohteeseen liittyvät monet tekijät: kuten esimerkiksi Yritys X ja sen toiminnan välinen suhde Yritys X:n uusiin työntekijöihin.

Tutkimuksen työvaiheet ovat kuitenkin toistettavissa tarkan tutkimusvaiheiden sekä lähdemateriaalien kuvaamisen vuoksi, jolloin tutkimusta toistettaessa on mahdollista päätyä samankaltaisiin tuloksiin tai tulkintoihin. Tämä parantaa tulosten seuraamuksellisuutta. Tutkimuksen teossa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tutkimus on lisäksi tarkastettu kahdella ulkopuolisella yliopisto- ja tutkijataustaisella henkilöllä, jotta varmistutaan, että tutkimusprosessin ja sen metodien kuvaaminen on esitetty riittävän yksityiskohtaisesti.

Seuraamuksella tarkoitetaan myös tutkimukseen liittyvää inhimillisyydestä johtuvaa vaihtelua ja ilmiöön liittyviä mahdollisia muutoksia (Lincolnin & Guba 1985, 299). Tutkijan yhteys Yritys X:n on voinut heikentää tai vahvistaa seuraamuksellisuutta esimerkiksi haastattelutilanteissa, koska tutkija ei ole täysin vieras tutkija. Tutkittavat eivät kuitenkaan tuoneet tällaisia seikkoja ilmi. Lisäksi aineistonkeruu sekä haastattelutilanteet sujuivat kokonaisuudessaan hyvin ja keskustelut olivat avoimia ja luonnollisia.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu pääasiallisesti Lincolnin & Guban (1985) määrittelemien luotettavuuden arviointikriteerien mukaan (uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus ja seuraamuksellisuus), tuoden esille tutkimuksen luotettavuuden kannalta ilmeneviä heikentäviä sekä vahvistavia seikkoja ja tekijöitä.

### 6.2.2 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa eettisiin seikkoihin suhtaudutaan eri tavoin. Yksi tärkeä seikka tutkimuksen eettisyyden huomioimisessa on luotettavuus. Haastateltavien tulisi pysyä anonyymeina ja tunnistamattomina, niin halutessaan. (Ryen 2004, 221.) Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat pyrittiin pitämään mahdollisimman anonyymeina ja tunnistamattomina, joka tuotiin esille haastateltaville sekä ennen haastattelua että varsinaisessa haastattelussa.

Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ei voitu pitää kuitenkaan täysin anonyymeina, koska tutkimuskohde ja haastateltavat uudet työntekijät olivat tarkoituksenmukaisesti valittu tutkimuksen kohderyhmäksi. Myös käytännön järjestelyt töiden osalta edellyttivät tutkimukseen osallistuvien kertomista Yritys X:n johdolle. Tämä asia kerrottiin tutkittaville avoimesti sekä ennen haastattelua että haastatteluvaiheessa. Haastateltavat pyrittiin kuitenkin pitämään täysin tunnistamattomina ja anonyymeina siten, että tutkittavien sanomisia ei voida tunnistaa tai yksilöidä itse tutkimuksesta. Haastateltavien nimet anonymisoitiin ja tutkimuksessa käytetyistä sitaateista on poistettu tai muokattu tunnistettavat seikat (esimerkiksi paikkakuntien mainitseminen ja murre sanat) kuitenkin siten, että asiasisältö säilyy muuttumattomana.

Kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, voi tutkimus olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä tutkimustulokset uskottavia (Tuomi & Sarajärvi 2003, 129–130; Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2012, 6). Tässä tutkimuksessa on perehdytty ja noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytäntöjen ohjeistusta (Varantola ym. 2012, 6–9): tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Kaikki valinnat, ratkaisut ja havainnot on pyritty raportoimaan tarkasti juuri sellaisenaan kuin ne ovat, tavoitteena, että tutkimus olisi näillä tiedoilla mahdollisesti toistettavissa.



Tutkimusaineistoa on käsitelty huolellisesti: aineisto on tallennettu asianmukaisesti ja poistettu, kun sitä ei ole enää tarvittu. Henkilötietoja ei ole käsitelty ja nimet ovat jo litterointimateriaalissa muutettu ja kirjallisessa muodossa esitetty vastaajatunnisteiden avulla. Muiden tutkijoiden ja kirjoittajien työ on huomioitu ja heidän julkaisuihinsa on viitattu yliopiston viittauskäytänteiden mukaisesti. Tutkittaville on informoitu tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja ennen varsinaista aineistonkeruuta haastateltavilta on kysytty halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Tutkittaville tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta ja etenemisestä siinä määrin, kun se on heidän kohdallaan nähty tarpeelliseksi. (Varantola ym. 2012.)

Tutkimushaastattelussa on tärkeintä saada paljon tietoa halutusta asiasta, joten siksi alustavat haastatteluteemat ja aiheet kerrottiin haastateltaville etukäteen. On myös eettisesti perusteltua kertoa, mitä aihetta tutkimus ja siihen liittyvät haastattelut koskevat. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.) Tarvittavat tutkimusluvut ovat hankittu sekä Yritys X:n johdolta että haastateltavilta kirjallisesti sekä suullisesti. Tutkimuksen havainnot on pyritty kertomaan sellaisena kuin ne ovat. Tutkimuksen havaintoja ei ole tarkoituksen mukaan muokattu. Olennaisia tutkimustuloksia ei ole jätetty kertomatta tai esittämättä. Tutkimus on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti, edellä mainittuja hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattamalla. (Varantola ym. 2020, 6–9.)

Hyvä tieteellinen tutkimus ja sen auki kirjoittaminen on käytännön tason tutkimuksen tulos. Tutkija voi tukea tässä onnistumista esimerkiksi tarkastelemalla muiden vastaavanlaisia tutkimuksia: mitä virheitä he ovat tehneet tai mitä hyviä ajatuksia he ovat oivaltaneet. (Seale 2004, 384.) Tutkimusta tehdessä on pyritty tutkimaan samankaltaisia tutkimuksia ja tarkastelemaan niitä myös kriittisesti. Erityisen hyödyllistä olisi ollut löytää virheitä, mitä muut ovat mahdollisesti tehneet, jotta niitä ei tässä tutkimuksessa toistettaisi. Tarkastelluissa tutkimuksissa ei kuitenkaan ilmennyt tai tuotu esille erityisiä virheitä tai epäonnistumisia. Kandidaatin ja pro gradu -tutkielmiin liittyvissä seminaareissa tämän kaltaisia virheitä, (liittyen esimerkiksi tiedotukseen ja tunnistettavuuden epäonnistumiseen) on käsitelty avoimesti, josta on saanut hyviä oppeja tutkimuksen tekoon ja eettisyyden huomioimiseen.

### 6.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu Yritys X:n perehdyttämistä. Tutkimustuloksien avulla on saatu käsitys Yritys X:n perehdyttämisen toteutumisesta, kehittämistarpeista sekä oppisen tuesta, uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustuloksista käy ilmi tietyn yrityksen perehdyttämisessä käytettyjä onnistuneita ja epäonnistuneita käytänteitä, kehittämiskohteita ja oppimisen merkitystä, joista voi saada uusia ajatuksia perehdyttämisen tutkimiseen ja kehittämiseen liittyen. Tutkimustuloksia hyödyntämällä voidaan kehittää Yritys X:n perehdyttämistä, jonka vuoksi tämä tutkimus ja tutkielma on hyödyllinen.

Tutkimuksessa on tarkasteltu perehdyttämistä Yritys X:ssa ja sen vuoksi annettu perusteellinen kuva perehdyttämisestä ja siihen liittyvästä oppimisesta sekä tuotu esille niiden yhteyttä toisiinsa. Tästä tutkimuksesta saa tietoa perehdyttämisestä sekä sen kehittämisestä, Yritys X –esimerkin myötä. Tutkimusta ja sen tuloksia voi näin ollen myös hyödyntää yleisesti perehdyttämiseen tutustumisessa ja sen kehittämisessä.

Jatkotoimenpiteiksi ja -tutkimusehdotuksiksi esitetään Yritys X:n perehdyttämisen kehittämiseksi, kehittämissuunnitelman tekoa ja perehdyttämisen kehittymisen arviointia, mikäli tutkimustulosten myötä perehdyttämistä lähdetään kehittämään. Perehdyttämisen kehittymistä voidaan tarkastella esimerkiksi siten, että tämän tutkimuksen aineistonkeruu toistettaisiin ja tutkimustuloksia vertailtaisiin ja arvioitaisiin, vastaamalla esimerkiksi kysymykseen: miten Yritys X:n perehdyttäminen on mahdollisesti muuttunut tai kehittynyt? Lisäksi eri paikkakuntien perehdyttämistä voisi vertailla: eroavatko ne toisistaan ja onko eroavaisuuksista löydettävissä hyviä ja huonoja käytänteitä, joilla voitaisiin jatkaa Yritys X:n perehdyttämisen kehittämistä.

Perehdyttämisestä on olemassa vähän tutkittua tietoa, (Ketola 2010, 24, 72) vaikka sitä pidetään tärkeänä ja se on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Hyvällä perehdyttämisellä voidaan välttyä virheiltä sekä taloudellisilta vahingoilta (Lepistö 2004, 56; Kauhanen 2010, 92). Lisäksi hyvä perehdyttäminen parantaa työn laatua sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Hacker 2004, 90). Perehdyttämisen onnistuessa

työntekijän ammattitaito kehittyy ja työssä oppiminen nopeutuu ja helpottuu (Lepistö 2004, 56–57).

On tärkeää, että perehdyttämistä tutkittaisiin tieteellisesti lisää, erityisesti oppimisen näkökulmasta, koska onhan perehdyttäminen oppimista. Ihmetystä herättää, miksi perehdyttämistä on tutkittu vasta niin vähän. Miten voimme perehdyttää työntekijöitä hyvin, mikäli emme ymmärrä oppimista?

# LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 31.5.2020. Verkkojulkaisu: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua#vastuu\\_perehdyttamisesta\\_2](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua#vastuu_perehdyttamisesta_2).

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Aronson, J. 1994. A Pragmatic View of Thematic Analysis. The Qualitative Report. 2 (1), 1–3. Viitattu 5.9.2018. Verkkojulkaisu: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol2/iss1/3/>.

Arthur, D. 2005. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. 4<sup>th</sup> edition. United States of America: Arthur Associates Management Consultants. Viitattu 26.12.2017. Verkkojulkaisu: <https://ebookcentral-proquest-com.helios.uta.fi/lib/tampere/reader.action?docID=243074>.

Ary, D., Jacobs, L. & Razavieh, A. 2002. Introduction for Research in Education. 6<sup>th</sup> edition. Belmont: Wadsworth Thomson Learning.

Atkinson, P., Coffey, A. & Delamont, S. 2003. Key Themes in Qualitative research, Continuities and Changes. Oxford: Altamira Press.

Bauer, T., Erdogan, B. & Taylor, S. 2012. Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding. Portland State University, Business Administration Faculty Publications and

Presentations. Viitattu 8.4.2018. Verkkojulkaisu: [https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=busad\\_min\\_fac](https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=busad_min_fac).

Boddy, R. 2016. Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal* 19 (4), 426–432. Viitattu 5.9.2018. Verkkojulkaisu: <https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/QMR-06-2016-0053>.

Boghossian, P. 2006. Behaviorism, Constructivism, and Socratic Pedagogy. *Educational Philosophy and Theory* 38 (6), 713–722. Viitattu 13.10.2019. Verkkojulkaisu: [http://mq8vr9ps3u.search.serialssolutions.com.libproxy.tuni.fi/directLink?&atitle=Behaviorism%2C+Constructivism%2C+and+Socratic+Pedagogy&author=Boghossian%2C+Peter&issn=00131857&title=Educational+Philosophy+and+Theory&volume=38&issue=6&date=20061201&spage=713&Id=doi:10.1111%2Fj.1469.5812.2006.00226.x&sid=ProQ\\_ss&genre=article](http://mq8vr9ps3u.search.serialssolutions.com.libproxy.tuni.fi/directLink?&atitle=Behaviorism%2C+Constructivism%2C+and+Socratic+Pedagogy&author=Boghossian%2C+Peter&issn=00131857&title=Educational+Philosophy+and+Theory&volume=38&issue=6&date=20061201&spage=713&Id=doi:10.1111%2Fj.1469.5812.2006.00226.x&sid=ProQ_ss&genre=article).

Brown, J. 2010. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. International Public Management Association for Human Resources. Viitattu 10.11.2017. Verkkojulkaisu: <https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/public/doc/importdocuments/pdf/hrcenter/employee-orientation/cpr-eo-overview>.

Cadwell, C. 1988. New employee orientation. Los Altos: Course Technology California. Viitattu 5.9.2018. Verkkojulkaisu: <http://web.a.ebscohost.com.helios.uta.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExMjkzN19fQU41?sid=9a6e632e-e65a-4fa3-9f01-736e492ea1d4@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&rid=1>.

Caldwell, G. & Caldwell, C. 2016. The Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM – Employee Relationship. *Business and Management Research* 5 (4), 47–55. Viitattu 3.11.2018. Verkkojulkaisu: <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>.

Cassidy, S. 2004. Learning Styles: An overview of theories, models, and measures. *Educational Psychology* 24 (4), 419–444. Viitattu 2.11.2019. Verkkojulkaisu: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0144341042000228834?needAccess=true>.

Clarke, V. & Braun, V. 2013. Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. Viitattu 7.10.2018. Verkkojulkaisu: <http://eprints.uwe.ac.uk/21155/3/Teaching%20thematic%20analysis%20Research%20Repository%20version.pdf>.

Coffield, F., Moseley, D., Hall, E. & Ecclestone, K. 2004. Learning styles and pedagogy in post 16 learning. A systematic and critical review. Viitattu 2.11.2019. Verkkojulkaisu: <http://www.leerbeleving.nl/wp-content/uploads/2011/09/learning-styles.pdf>.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi., S. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: PS-kustannus, 123–154.

Corry, M., Ianacone, R. & Stella, J. 2014. Understanding Online Teacher Best Practices: a thematic analysis to improve learning. E-Learning and Digital Media 11 (6), 593–607. Viitattu 7.10.2018. Verkkojulkaisu: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/elea.2014.11.6.593>.

Dohmen, G. 1996. Lifelong learning. Guidelines for a modern education policy. Bonn: Federal Ministry of Education. Science, Research and Technology.

Duchesne, S. & McMaugh, A. 2018. Educational psychology for learning and teaching. 6<sup>th</sup> edition. Australia: Cengage Learning.

El-Shamy, S. 2003. Dynamic Induction: Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process. Abingdon Oxon GBR: Ashgate Publishing Group. Viitattu 8.4.2018. Verkkojulkaisu: <https://ebookcentral-proquestcom.helios.uta.fi/lib/tampere/reader.action?docID=429714>.

Eraut, M. 2009. How professionals learn through work. Useful knowledge about how and what people learn while they are working. Viitattu 14.10.2017. Verkkojulkaisu: <http://surreylifewideawardsite.pbworks.com/f/HOW+PROFESSIONALS+LEARN+THROUGH+WORK.pdf>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

Evans, K. & Kersh, N. 2004. Recognition of tacit skills and knowledge: Sustaining learning outcomes in workplace environments. *Journal of Workplace Learning* 16 (1), 63–74. Viitattu 5.9.2018. Verkkojulkaisu: <https://doi.org/10.1108/13665620410521521>.

Finlex. 2001. Työsopimuslaki 2001/55. Viitattu 21.12.2017. Verkkojulkaisu: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki 2002/738. Viitattu 21.12.2017. Verkkojulkaisu: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Flynn, F. 2005. Semi-structured Interviewing. Teoksessa Miles, J. & Gilbert, P. (toim.) *Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology*. New York: Oxford University Press, 65–78.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita Prima.

Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S. & Svensson, L. 1995. Self-directed learning in a work context. *Education and training* 37 (8), 26–32.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Teoksessa Vilka, H. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät*. Hämeenlinna: Sofia - Sosiologi - Filosofiapu Vilka. Viitattu 4.9.2018. Verkkojulkaisu: [http://vilka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf).

Hacker, C. A. 2004. New Employee Orientation. Make it pay dividends for years to come. *Information Systems Management* 21 (1), 89–92. Viitattu 13.5.2020. Verkkojulkaisu: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1201%2F1078%2F43877.21.1.20041201%2F78989.9>.

Harvey-Jordan, S., & Long, S. 2001. The Process and The Pitfalls of Semi-Structured Interviews. *Community practitioner* 74 (6), 219–221. Viitattu 4.9.2018. Verkkojulkaisu: <http://helios.uta.fi/docview/213313284?accountid=14242>.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.8.2018. Verkkojulkaisu: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67574/951446558X.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15–17. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkaniemi, L. Junnila, K. Ollila, J. Poskiparta, H. Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hurt, R. & McLaughlin, E. 2012. An Applied Introduction to Qualitative Research Methods in Academic Advising. *National Academic Advising Association Journal* 32 (1), 63–71. Viitattu 1.10.2018. Verkkojulkaisu: <http://www.nacadajournal.org/doi/pdf/10.12930/0271-9517-32.1.63?code=naaa-site>.

Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino.



Jarvis, P. 2010. Adult Education and Lifelong Learning. Theory and Practice. 4<sup>th</sup> edition. Routledge. Oxford. ProQuest. Viitattu 13.10.2019. Verkkojulkaisu: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1099356>.

Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työssä oppimista ja oppimistyötä. Aikuiskasvatus 1, 25–34.

Järvinen, M-L. 2012. Konstruktivistinen oppimiskäsitys opettajan pedagogisena työvälineenä alkuopetuksessa. Näkökulmia muutokseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 4.11.2018. Verkkojulkaisu: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66722/978-951-44-83806.pdf?sequence=1>.

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. WSOY. Helsinki.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.9.2018. Verkkojulkaisu: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequen>.

King, N. 2004. Using templates in the thematic analysis of text. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.) Essential guide to qualitative methods in organizational research. London: Sage, 11–22.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Klein, H. & Polin, B. 2012. Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? Teoksessa C. Wanberg (toim.) The Oxford handbook of organizational socialization. Oxford: Oxford University Press, 267–287.

Korpisaari, H. 2004. Behaviorismista konstruktivismiin – historian kouluopetuksen teoriapohja Suomessa 1952–2002. *Kasvatus* 35 (2), 206–221.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Gaudeamus.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Hämeenlinna: Talentum.

Lawson, K. 2015. *New employee orientation training*. United States of America: Association for Talent Development.

Lepistö, I. 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Alfabox.

Liebowitz, J. 2010. The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. *Journal of Sustainable Development* 3 (4), 50–57.

Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage. California.

Novell, L., Norris, J., White, D. & Moules, J. 2017. Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods* 16, 1–13. Viitattu 8.10.2018. Verkkojulkaisu: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1609406917733847>.

Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D. & Bjork, R. 2009. Learning Styles. Concepts and Evidence. *Psychological Science in the Public Interest*. Association for Psychological Science 9 (3), 105–119. Viitattu 5.11.2018. Verkkojulkaisu: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1539-6053.2009.01038.x>.

Pehkonen, A. 2007. Työhön perehdytys monikulttuurisessa työyhteisössä. Teoksessa A., Pehkonen (toim.) *Maahanmuuttajat, monikulttuurisuus ja työelämä*. Kuopio: Kuopion yliopisto, 7–22. Viitattu 10.11.2017. Verkkojulkaisu:

<http://docplayer.fi/858837-Maahanmuuttajat-monikulttuurisuus-ja-tyoelama-aini-pehkonen-toim.html>.

Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja 26 (1), 39–47. Viitattu 14.2.2018. Verkkojulkaisu: <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/26/1/kokemuks.pdf>.

Platz, B. 2012. Employee Onboarding: One Chance for a Positive New Employee Experience. Viitattu 5.2.2018. Verkkojulkaisu: <https://www.thebalance.com/employee-onboarding-positive-new-employee-experience-1918830>.

Poikajärvi, E. 2007. Aktiivinen opettaja ja passiivinen oppilas - vai toisinpäin? Teoksessa Aittola., Eskola., J. & Suoranta., J. (toim.) Kriittisen pedagogiikan kysymyksiä. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitos, 153–166. Viitattu 25.8.2018. Verkkojulkaisu: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65380/978-951-447166.%20%20%20%207.pdf?sequence=1>.

Qu, S. & Dumay, J. 2011. The qualitative research interview. Qualitative Research in Accounting & Management 8 (3), 238–264. Viitattu 5.10.2018. Verkkojulkaisu: <https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/11766091111162070>.

Rapley, T. 2004. Interviews. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (toim.) Qualitative Research Practice. London: Sage Publications, 15–33.

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Ryen, A. 2004. Ethical Issues. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (toim.) Qualitative Research Practice. London: Sage Publications, 218–235.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009–2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KVALITATIIVISTEN

MENETELMIEN VERKKO-OPPIKIRJA. Tampere: Tampereen yliopisto ja Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto (FSD). Viitattu 31.8.2020. Verkkojulkaisu: <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf>.

Salo, P. 2007. Työ oppimisena ja oppiminen työnä. Aikuiskasvatus 2, 82–83.  
Schunk, D. 2009. Learning theories: an educational perspective. 6<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River: Merrill. Viitattu 4.11.2018. Verkkojulkaisu: [http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/96/\[Dale\\_H.\\_Schunk\]\\_Learning\\_Theories\\_An\\_Educational..pdf?sequence=1](http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/96/[Dale_H._Schunk]_Learning_Theories_An_Educational..pdf?sequence=1).

Seale, C. 2004. Quality in Qualitative Research. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (toim.) Qualitative Research Practice. London: Sage Publications, 379–389.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentuminen korkeakoulutuksessa. Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.), Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 160–179.

Työturvallisuuskeskus, 2017. Työsuojelu: Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 22.12.2017. Verkkojulkaisu: [http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus).

Työterveyslaitos, 2020. Toimiva työyhteisö – Hyvän johtamisen kriteerit. Perehdyttäjän TOP10 -muistilista. Viitattu 31.5.2020. Verkkojulkaisu: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S-K. & Jäppinen, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu

3.6.2020. Verkkojulkaisu: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Vainionpää, J. 2006. Erilaiset oppijat ja oppimateriaalit verkko-opiskelussa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 7.11.2018. Verkkojulkaisu: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67572/951-44-65539.pdf?sequence>. Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riitta Viitala ja Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopiston julkaisuja 302 (107), 98–113. Viitattu 22.12.2017. Verkkojulkaisu: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf).

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership & Management 23 (4), 168–176.

Wanous, J. & Reichers A. 2000. New Employee orientation programs. Human Resource Management Review 10 (4), 435–451.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 22.12.2017. Verkkojulkaisu: <https://kauppakamaritietofi.helios.uta.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/8-perehdyttaminen/?coll=2>.

# LIITTEET

## *Liite 1: Haastattelurunko*

### **TEEMAHAASTATTELURUNKO**

#### **1. Perehdytyksen nykytila**

- Kerro työn aloituksesta
- Millaisia käsityksiä sinulla on perehdytyksen nykytilasta? Millainen se on ollut?
- Millaisissa asioissa tarvitaan perehdytystä? Millä saralla olet kaivannut enemmän tai parempaa perehdytystä?
- Miten nykyinen perehdytys on mielestäsi onnistunut?

#### **2. Erilaiset työvälineet perehdytysprosessissa**

- Millaisia työvälineitä perehdytyksessä on käytetty ja miten?
- Millainen perehdytysmateriaali on ollut ja sen tarkoituksenmukaisuus?
- Millaista tietoa olet kokenut tarvitsevasi:
  - a) rekrytointivaiheessa b) työn aloituksessa c) perehdytyksessä d) nykytilanteessa?  
(Taloushallinto / Rekrytointipuoli / Myyntipuoli / Muu organisaatio)
- Koetko tarvitsevasi työssäsi tietoa rekrytointin-, taloushallinnon-, tai muun organisaation puolelta? Millaista tietoa koet tarvitsevasi ja miksi?

#### **3. Eri toimijoiden roolit perehdytysprosessin aikana**

- Kuka tai ketkä ovat perehdyttäneet sinua?
- Kenen tai keiden pitäisi perehdyttää uusia työntekijöitä? Miksi?
- Miten työyhteisö on ottanut sinut vastaan?
- Millainen rooli perehdyttäjällä ja työyhteisön eri jäsenillä on ollut?  
(esimiehet, työkaverit, alaiset, muut organisaation jäsenet)
- Millainen rooli sinulla on ollut? (oma aktiivisuus/ passiivisuus)

#### **4. Perehdytyksen merkitys**

- Millainen on hyvä ja onnistunut perehdytys?
- Millainen on huono ja epäonnistunut perehdytys?
- Millainen merkitys perehdytyksellä on?
- Mihin asioihin onnistunut tai epäonnistunut perehdytys on yhteydessä?

#### **5. Perehdytyksen problematiikka ja kehittäminen**

- Oletko saanut tarpeeksi tukea ja perehdytystä?
- Mitä hyötyä tai haittaa perehdytyksestä on?
- Mihin kaikkeen tulisi perehdyttää?
- Kuinka kauan perehdytyksen tulisi ajallisesti kestää?
- Mitä asioita perehdytyksessä tulisi käsitellä perehdytysprosessin aikana?
- Miten kehittäisit nykyistä perehdytystä? Mitä asioita muuttaisit?
- Millaiset asiat ovat epäonnistuneet tai onnistuneet nykyisessä perehdytyksessä?

Muuta kommentoitavaa tai lisättävää?

Kiitos!